Eliyahu M. Goldratt

Asi pole vedamises

JÄRG ROMAANILE
EESMÄRK

Kui te olete lugenud maailmakuulsat "juhtimisromaani" "Eesmärk", siis teate, et omaenda piirangute tundmises, kasutamises ja ületamises on pideva arengu võti.

"Asi pole vedamises" on kirjutatud "Eesmärgi" järjena mõned aastad hiljem, kui edukalt tehast juhtinud Alexil ja tema meeskonnal seisab ees uus katsumus. Loodetud majandusliku tõusu asemel on turud võtnud suuna allapoole. Konkurents on karmim kui kunagi varem. Omanikud on otsustanud, et Alexi juhitavad ettevõtted peab maha müüma või sulgema.

Tuleb lahendada võimatuna tunduv ülesanne, millega võrreldes tootmise järje peale viimine tundub lapsemänguna... Kui ettevõtted õnnestub lühikese ajaga ilma investeeringuid tegemata kasumisse viia, siis nad müüakse. Kui mitte, siis ootab neid sulgemine. Mõlemal juhul kaotab Alex oma töökoha.
Kas sellisest olukorrast võiduga välja tulemine on ainult vedamise asi? Eli Goldratt tõestab Piirangute Teooria abil, et see ei ole nii. Sedamööda, kuidas Alex probleemide lahenduse poole liigub, avaneb järk-järgult Piirangute Teooria alusmüür – loogiline ja süstemaatiline mõtlemine, mille abil saab koostada ja edastada tervel mõistusel põhinevaid lahendusi "võimatutele olukordadele".
"Asi pole vedamises" kirjeldab mõtlemisprotsesse, mida Alexi salapärane abiline Jonah "Eesmärgis" kasutas. Lugejaga koos leitakse nende abil lahendused turundusele, varude juhtimisele, suhtlemisprobleemidele ja kogu ettevõtte strateegiale.

UUDIS!
ELI GOLDRATTI KOOLITUSPROGRAMM
märts-mai 1999

Alates märtsist 1999 on võimalik osaleda raamatu autori poolt läbiviidavas koolituses Goldratti Satelliidiprogrammi vahendusel. Programm on pühendatud teemale, kuidas juhtida ettevõtte erinevaid osi lähtuvalt terviku huvidest. Tõlge eesti keelde.

Info ja registreerimine firmas Fontes Konsultatsioonid
telefon (2) 6 405 801 e-post: toc@consult.teleport.ee

Eliyahu M. Goldratt

Asi pole vedamises

Asi pole vedamises

JÄRG ROMAANILE "EESMÄRK"

Eliyahu M. Goldratt

Asi pole vedamises

JÄRG ROMAANILE "EESMÄRK"

Eliyahu M. Goldratt

FONTES

NORTH RIVER PRESSI VOLITATUD ESINDAJA

Tõlkinud: Heiti Pakk
Kaanekujundus: Kristjan Mändmaa

© Eli Goldratt 1994

Tõlgitud väljaandest:
Goldratt, Eliyahu M.
It's not luck
Gower Publishing Limited
Gower House
Croft Road
Aldershot
Hampshire GU11 3HR
England
ISBN 0–566–07627–6

© Tõlge eesti keelde:
Avraham Y. Goldratti Instituut 1999
OÜ Fontese Kirjastus, Pk. 14, 50107 Tartu 1
OÜ Greif Trükikoda, Kastani 38, 50410 Tartu
ISBN 9985–9194–0–8

1

"Ja nüüd Alex Rogo grupist..." Viimaks ometi on Granby minu osa juurde jõudnud. Nõjatun toolil tagasi ja keskendun. Ma naudin iga sõna selles ettekandes. Pole ka midagi imestada, sest mina kui kõrvaltegevusalade grupi eest vastutav asepresident olen kõik selle ise kirjutanud... Noh, peaaegu kõik. Granby on mõned ülivõrded ära muutnud: küllap see on tema kui juhatuse esimehe eesõigus.

Ettekanne on tõeline muusika — mitte ainult Granby mahe bariton, vaid ka see, mida ta esitab, on muusika. Kes ütles, et numbrid ei saa olla sümfoonia! Nüüd tuleb *crescendo*... "Grupp tervikuna lõpetas aasta 1.3 miljonilise tegevuskasumiga."

Granby veeretab juttu edasi, aga mina peaaegu ei kuulagi teda enam. Pole paha, mõtlen ma. Üldse mitte paha, kui arvestada, et aasta tagasi, mil grupp mulle üle anti, oli ta sügaval punases. Kõik kolm firmat, mis gruppi kuuluvad. Granby on lõpetanud. Nüüd peavad välisliikmed oma kohalolekut õigustama hakkama. Nõukogusse kuulub nimelt kolme sorti liikmeid. Esiteks, firmade tegevjuhid —, meie oleme oma töö ära teinud enne juhatuse koosolekut. Teiseks kaunistavad nõukogu välisliikmed, kes on (või kunagi olid) teiste firmade tipptegijad — nemad teevad oma tööd mujal. Ning lõpuks elukutselised ärihaid, aktsionäride "esindajad" — nemad ei tee üldse mingit tööd.

"Hästi tehtud," ütleb üks majesteetlik õlifirma eksdirektor. "Teil on õnnestunud UniCo rajale tagasi aidata parajasti selleks ajaks, kui turul hakkavad asjad paremaks muutuma."

Hästi tehtud, kordan ma omaette, ta sai terve lause öeldud ilma omaenda kunagistele saavutustele viitamata. Ära ütle, ta teeb edusamme! Nüüd on haide kord. Huvitav, kes seekord alustab Granby ettekande uuristamist — nõudes, nagu tavaliselt, midagi rohkemat?

"Mulle tundub, et järgmise aasta äriplaan ei ole piisavalt agressiivne," ütleb üks hai.

Teine toetab teda: "Väga õige. Kogu tulude prognoos on üles ehitatud loodetavale turu elavnemisele. Plaanist ei selgu, milline on UniCo-poolne aktiivne tegevus."

Täpselt nii, nagu arvata võiski. Need elukutselised juhatuste liikmed pole midagi muud kui tänapäeva orja-ajajad: mida sa iganes ka ei tee, nende piits plaksub alati... Granby ei vaevu vastama, kuid nüüd teeb James Doughty suu lahti:

"Me peame pidevalt meeles pidama, et äri ei ole mitte sissekulunud tegevuste kordamine. Iga aastaga tuleb rohkem pingutada." Ta pöördub Granby poole: "Kui sa seitse aastat tagasi juhatuse esimeheks said, oli meie aktsia hind kuuskümmend dollarit ja kakskümmend senti. Nüüd kõigub ta kolmekümne kahe dollari piirimail..."

Parem ikka kui kakskümmend dollarit, mis ta kaks aastat tagasi oli, mõtlen mina.

"Veelgi enam," jätkab Doughty, "see firma on nii palju valesid investeeringuid teinud, et meie varaline baas on tõsiselt kahjustatud. UniCo krediidireiting on kahe astme võrra langenud. See on täiesti lubamatu. Minu arvates peab järgmise aasta plaan selgelt näitama, mida juhtkond kavatseb ette võtta, et UniCo tagasi endisele tasemele viia."

See on kõige pikem sõnavõtt, mida ma iial Doughty suust olen kuulnud. Tegelikult on tal mingis mõttes õigus — kui mitte arvestada üldist majanduskeskkonda, milles me töötame. Mitte kunagi varem pole konkurents olnud nii metsik. Mitte kunagi varem pole turg olnud nii nõudlik. Ma tean omast käest, kui raske on sellises olukorras midagi korda saata, ja ma arvan, et Granby on isegi hästi juhtinud. Ta võttis üle firma, mis oli oma tooteliinid ammendanud. UniCo ulpis kahjumis. Ja tema on selle kompanii uuesti kasumit tootma pannud.

Trumann tõstab tekkinud sumina vaigistamiseks käe. Asi on tõsine. Kui Trumann hakkab Doughty't toetama, siis on neil kahe peale kokku piisavalt võimu, et teha, mida nad iganes tahavad.

Laua taga jääb vaikseks. Trumann vaatab meile kõigile otsa ja ütleb siis väga aeglaselt: "Kui see on parim, mida praegune juhtkond suudab välja pakkuda, siis... on mul tunne, et me peame talle väljastpoolt hakkama vahetust otsima."

Puhh! See on pomm. Granby läheb aasta pärast pensionile ning kuni tänaseni on kõik oletanud, et võidujooks käib kahe põhitoote grupi asepresidendi, Bill Peachi ja Hilton Smyth'i vahel. Mina isiklikult tahaksin, et Bill Peach võidaks; Hilton on lihtsalt politikaanist madu. Aga nüüd on äkki käimas täiesti uus mäng.

"Te olete kindlasti mõnda jõulisemat käiku arutanud," ütleb Trumann Granby'le.

"Jah, oleme," vastab Granby. "Bill?"

Bill alustab: "Meil on plaan, aga ma pean rõhutama, et see on veel toores ja väga habras. Tundub, et on võimalik firma ümber organiseerida, misläbi me saame täiendavalt seitsme protsendi võrra kulusid vähendada. Aga üksikasjalise plaani kallal tuleb veel kõvasti vaeva näha, enne kui sellega võib välja tulla. See ei saa olema kerge töö."

Palun, mitte jälle *seda!* Mina lootsin, et me oleme sellest üle saanud... Iga kord, kui tekib surve kasuminäitajate parandamiseks, on automaatne reaktsioon minna kulude kallale, mis tegelikult tähendab inimeste koondamist. See on naeruväärne. Me oleme juba koondanud tuhandeid ametikohti. Ja me ei koorinud ainult üleliigset rasva. Me oleme lõiganud tubli tüki liha luude küljest. Tehase juhina ja veelgi rohkem grupi juhina olen ma pidanud kogu aeg Billiga oma inimeste kaitsmiseks võitlema. Kui me rakendaksime energia, mis kulub struktuuri ümbertegemiseks, hoopis selle peale, kuidas turgu juurde võita, oleks korporatsioon märksa paremas seisus.

Abi tuleb ootamatust kohast. "Ei ole küllalt hea," ütleb Doughty.

Trumann jätkab sealtsamast: "See ei ole lahendus. Wall Streeti selliste aktsioonidega enam ei raba. Viimased andmed näitavad, et üle poole firmadest, kus koondamisi läbi viidi, ei parandanud tegelikult oma tulemusi."

Nüüd on juba kõik hämmingus, mitte enam mina üksi. On täiesti ilmne, et seekord teevad direktorid koostööd. Nad sihivad kuhugi, aga kuhu?

"Me peame oma tegevust veelgi enam kontsentreerima. Me peame keskenduma rohkem põhitegevusele." See on Hilton Smyth, kes proovib otsustavat häält järele aimata.

Hiltoni peale võib alati kindel olla, kui on vaja mingit tühja, mõttetut lauset kokku seada. Mis segab teda põhitegevusele keskendumast? See ja ainult see ongi tema töö.

Trumann esitab täpselt sama küsimuse: "Mis sind siis segab paremini põhitegevust arendamast?"

"Päris suuri investeeringuid on vaja," vastab Hilton. Granby annab talle loa grafoprojektori juurde minna ning ta hakkab kilesid näitama. Mitte midagi uut, ikka seesama värk, millega ta meid viimased kuud pommitanud on. Rohkem investeeringuid uude tehnoloogiasse, rohkem uuringuid ja arendusi, osta uusi firmasid, et "kogu tootetsüklit enda käes hoida"... Kust kuradi kohast võtab ta enesekindluse, et see meid aitab? Kas see pole mitte sama loogika, mille tõttu me oleme eelnevatel aastatel juba kasutult matnud üle miljardi?

"See on kindlasti perspektiivikas suund," ütleb Doughty.

"Täiesti nõus," toetab teda Trumann. "Aga me ei tohiks unustada seda, millest Hilton enne alustas. Me peame keskenduma põhitegevusele."

Hilton Smyth, va madu... Ta mängis nendega algusest peale kokku! See kõik on ainult üks suur etendus. Aga kus on konkreetsed sammud? Kust me võtame need hiigelsummad, mis sellesse teaduslikku fantastikasse tuleks investeerida?

"Mulle tundub, et tegevuste hajutamise strateegia on osutunud ekslikuks," sõnab Trumann. Ning Granby poole pöördudes lisab: "Ma saan aru, miks sa selle peale läksid. Sa tahtsid UniCo haaret laiendada, et riske maandada. Aga tagasi vaadates on selge, et see oli viga. Me oleme kõrvaltegevustesse investeerinud peaaegu kolmsada miljonit dollarit. Investeeringu tasuvus ei ole seda õigustanud. Ma arvan, et me peame sellelt teelt tagasi pöörduma. Me peame need ettevõtted ära müüma, tõstma sellega oma krediidikõlbulikkust, ja põhitegevusse tagasi investeerima."

Esimene kord, kui ma Granby't taolise rünnaku all näen. Aga asi pole selles. Asi on selles, et see rünnak Granby pihta hävitab minu. Trumann tahab ju müüa minu grupi firmasid!

Mis ma selle vastu teha saan?

Granby ei lase seda läbi. Kogu tema pikaajaline strateegia põhineb tegevuste hajutamisel.

Aga sellest hetkest alates liiguvad sündmused reaktiivkiirusel. Teised direktorid toetavad Trumanni ettepanekut. Otsus sõnastatakse, pannakse hääletusele ja võetakse vastu vähem kui viie minutiga. Ja Granby ei ütle kogu selle aja jooksul mitte ühtki sõna. Ta isegi hääletab otsuse poolt. Tal peab midagi varuks olema. Peab.

"Enne kui me päevakorra järgmise punkti juurde läheme," ütleb Granby, "pean ma mainima, et meie strateegia, kuidas me põhitegevusse investeerima hakkame, tuleb hoolega läbi mõelda."

"Täielikult nõus," ütleb Trumann. "Investeerimisplaan, mida me siin nägime, on kaugelt liiga tavapärane ning liialt suure riskiga."

Ma vaatan Hilton Smyth'i. Tema nägu ei ole enam naerul. Selge, et toimunud on topeltmäng, milles teda ära kasutati. Juhatuse esimehe koht ei ole tal taskus. Kõige tõenäolisemalt tuuakse keegi väljastpoolt. Hiltonist on kes tahes parem.

2

Meie kodu täidab mingi lärmaka ansambli kontsert. Lähen üles otse Dave'i tuppa. Ta istub oma laua taga ja teeb koduseid ülesandeid. Pole mingit mõtet tere öelda, see ei jõuaks temani. Panen ukse kinni ja muusika jääb 50 detsibelli võrra vaiksemaks. Väga hea, et koos uue muusikakeskuse ostmisega jätkus Julie'l tarkust lasta poisi toale helikindel uks paigaldada.

Sharon räägib telefoniga, ma viipan talle tervituseks ja lähen alla kööki. Sellest ajast peale, kui Julie oma kontori avas, oleme kõik pidanud harjuma hilisõhtuste söögikordadega. Ta kinnitab, et parimad töötunnid perenõuandlas on kella 4 ja 9 vahel õhtul. Klientidest abielupaaride jaoks on see muidugi parim… Meie leiame lohutust Julie valmistatud võileibadest. Ameerikas elamine ei tähenda ju, et me ei võiks Euroopa kombeid üle võtta.

"Mind kutsuti laupäeva õhtuks väga erilisele peole."

"Väga hea," vastan ma viimast kanapasteedi suutäit alla neelates. "Mis seal siis nii erilist on?"

"See on üheksanda klassi pidu. Meie klassist kutsuti ainult neli."

"Tundub, et mul on väga populaarne tütar," teen talle silma.

"Aga muidugi!" eputab Sharon.

Lapsed on mulle ainult ühe sulatatud juustu ja oliividega võileiva jätnud. Hävitan selle kahe ampsuga.

"Nii et sinu poolest on see okei?" küsib Sharon

"Ma ei näe mingit põhjust, miks see ei peaks olema."

Ta saadab mulle õhumusi ja hõljub köögiuksest välja.

Ma kutsun ta tagasi: "Oota üks hetk. Kas siis ikkagi on mingi põhjus, miks ma ei peaks sind peole laskma?"

"Minu arust mitte. Ma olen ju peaaegu neliteist."

"Muidugi, suur tüdruk. Kui kaheksa kuu pärast ikka on *peaaegu*…" Siis hakkab mul koitma. "Mis kell see pidu lõpeb?"

"Ma ei tea täpselt," ütleb Sharon hooletul toonil. Liiga hooletul… "Ma arvan, et hilja."

Ma kummardun külmkapist õlut võtma. "Kui hilja, Sharon?"

Ta hääl hakkab veidi värisema: "Aga issi, ma ei saa ju peolt enne lõppu ära tulla!"

"Kui hilja, Sharon?" kordan mina. Teen õlle lahti ja liigun elutoa poole.

"Issi, see on üheksanda klassi pidu! Kas sa siis aru ei saa?" Ta ei vasta ikka mu küsimusele.

"Väga hästi saan aru." Lülitan teleka sisse. "Ja sina pead enne kümmet kodus olema."

"Aga Debbie, Kim ja Chris lähevad ka!" Pisarad hakkavad mööda Sharoni põski alla veerema. "Miks mina kodus pean istuma?"

"Keegi ei käsi sul kodus istuda. Sa pead lihtsalt enne kümmet tagasi olema." Vahetan mõttetult kanaleid. "Mis ema sellest arvas?" Lõpeks see tema vesine vaidlemine juba ära!

"Ta käskis sinu käest küsida," nuuksub Sharon.

"Nüüd oled küsinud ja vastuse saanud. Kogu lugu."

"Ma ütlesin talle, et sina ei saa niikuinii aru," jookseb Sharon töinates toast välja.

Mina vahetan kanaleid edasi. Kell on kümne pärast kuus. Varsti annab Julie instruktsioonid õhtusöögi valmistamiseks. Mis arutu mõte — Sharon niisuguse jutuga minu juurde saata!

Julie hoolitseb selle eest, et mina ka perekonna asjadest osa võtaksin… Mul ei ole üldiselt selle vastu midagi, eriti kui suurem koorem on niikuinii tema kanda. Aga ma ei kannata, kui mind tehakse patuoinaks. Julie oleks võinud arvata, et ma ei luba Sharonit nii hilja peale jääda.

"Las ma kordan üle. Kell seitse pööran ahju 200 kraadi peale ja poole tunni pärast panen lasanja sisse."

"Just nii, kallis," saan Julie'lt kiita. "Muidu on kõik korras?"

"Mitte päris. Ma kardan, et Sharon ei tule täna meiega koos sööma."

"Ai-ai… Kas ta sai siis täiesti kategoorilise ei?"

"Loomulikult," jään ma kindlaks. "Mida sina siis lootsid?"

"Mina lootsin, et sa kasutad läbirääkimiste tehnikat, mida Jonah meile õpetas..."

See ajab juba vihale. "Mina ei pea oma tütrega läbirääkimisi!"

"Sul on see õigus," ütleb Julie rahulikult. "Sa võid oma tahtmise peale suruda, aga siis ole ka valmis tagajärgede pärast kannatama. Vähemalt laupäevani oled sa oma kalli tütre jaoks üsna ebapopulaarne."

Mida mul selle peale öelda on? Julie jätkab: "Palun mõtle järele, Alex. See on tüüpiline läbirääkimiste-situatsioon... Lihtsalt kasuta tehnikat, koosta konflikti diagramm."

Telekast algavad uudised. Ikka ühed ja samad. Läbirääkimised. Serblased ja moslemid, juudid ja araablased; jälle pantvangid... Kuhu sa ka ei vaata, aina läbirääkimised.

Tööl on mul olnud piisavalt "võimalusi" läbi rääkida kangekaelsete, tüütute ja ebaloogiliste tüüpidega. See ei ole mingi rõõm. Pole ime, et ma keeldusin uskumast, kui Jonah väitis, et süüdi ei ole mitte iseloomud, vaid sellised olukorrad, kus see, mida sina tahad ja see, mida teine pool tahab, näivad olevat teineteist välistavad asjad; kus mõlemat poolt rahuldav kompromiss ei ole võimalik.

Ma nõustusin, et sellised olukorrad on keerulised, aga teise poole vastikul iseloomul on ka asjas oma osa. Siis soovitas Jonah kontrollida, kas siis, kui mulle hakkab tunduma, et teine pool on ebaloogiline ja jäärapäine, ei kujune temal minust täpselt samasugune arvamus.

Ma kontrollisin. Sellest peale kasutan ma töö juures, kui asjad rappa kisuvad, Jonah' tehnikat. Aga kodus? Oma tütrega—?

Julie'l on õigus. Meie Sharoniga olime läbirääkimistes ja me jõudsime punkti, kus kumbki arvab teisest, et too ei saa aru. Kui ma ei taha näha tema mossis nägu, siis pean tegema, nagu Julie ütles ja järgima Jonah' õpetust.

"Iga kord, kui sa tunned, et oled sattunud läbirääkimistel olukorda, milles ei ole vastuvõetavat kompromissi, on vaja teha esimene samm: viivitamatult katkestada dialoog," olid Jonah' sõnad.

Sharon on juba dialoogi katkestanud — kui kahte üheaegselt kulgevat monoloogi üldse saab dialoogiks nimetada...

Ma olen jõudnud teise sammuni, olukorrast õige arusaamiseni. Tuleb endale selgeks teha, et olgu olukord kuitahes emotsionaalne, süüdi ei ole selles mitte teine pool, vaid see, et me oleme sattunud konflikti, millest sõbraliku kompromissi abil ei ole võimalik välja pääseda.

See ei ole kerge. Ega mina seda probleemi ei tekitanud. Aga arvatavasti on ka naeruväärne Sharonit selles süüdistada, et ta peole tahab minna.

Võib-olla leidub kompromiss? Kell kümme pole iseenesest mingi püha ja puutumatu number, mina olen valmis järele andma kella poole üheteistkümneni. Aga seda on tema jaoks ilmselgelt vähe... Ja kesköö ei tule jälle minu seisukohalt üldse kõne alla.

Parem vist võtta ette järgmine samm ja koostada täpne konflikti diagramm. Ma lähen ja otsin kabinetist instruktsioonid üles.

Instruktsioone ma ei leia, aga sellest pole lugu, ma tean neid peast. Võtan paberi ja hakkan "pilve" kokku panema. Esimene küsimus on, mida mina tahan? Kirjutan lehe ülemisse paremasse nurka: 'Sharon tuleb koju enne kella kümmet'. Otse selle alla kirjutan vastuse küsimusele, mida tema tahab? 'Sharon tuleb koju kaheteistkümne paiku'. No kurat!

Olgu, olgu. Rahustan ennast maha. Diagrammi juurde tagasi. Mis vajadust ma oma nõudmisega rahuldada püüan? 'Kaitsta oma tütre reputatsiooni'...

Ole mõistlik, ütlen ma iseendale — mis kahju tema pidusse lubamisest ikka sünnib?... Ja mida need naabrid ikka ütlevad? Arvatavasti mitte midagi, ja tegelikult ei oma see tähtsust.

"Mida ma ei lubanud ühele lapsele, ei saa ma ühtäkki lubada teisele." Kuidas ma ka ei püüaks, ei saa ma seda vabandust kasutada, sest Dave'iga ei tulnud need asjad üldse päevakorda. Ta on pidudel hakanud käima alles hiljaaegu, ja ei tule isegi praegu palju pärast kahtteist koju. Pagana tüdrukud! Poistega on palju lihtsam.

Miks ma nii kramplikult kella kümnest kinni hoian? Kuidas ma nii hästi tean, mida ma tahan, aga nii raske on sõnastada, miks ma seda tahan?

"Distsipliin," käib mul peast läbi. Lapsed peavad teadma, et on olemas piirid ja nad ei saa teha kõike, mis pähe tuleb. Reeglid on reeglid.

Stopp! Reeglite kehtestamisel on alati põhjus, neil peab olema mingi mõte. Muidu ei kasvataks ma oma lastes distsipliini, vaid lihtsalt näitaksin neile võimu. Aga ülemuse mängimine kodus on ohtlik, sellega on praktiliselt garanteeritud, et nad esimesel võimalusel kodust jalga lasevad.

Meie Julie'ga vaatame hoolega, et me rumalaid reegleid ei kehtestaks. Kust siis see kella-kümne-kord tuleb? Lihtsalt sellest, et mind tema eas ei lastud üle kella üheksa väljas olla? Inertsist? Mineviku pärandist? Ei saa olla.

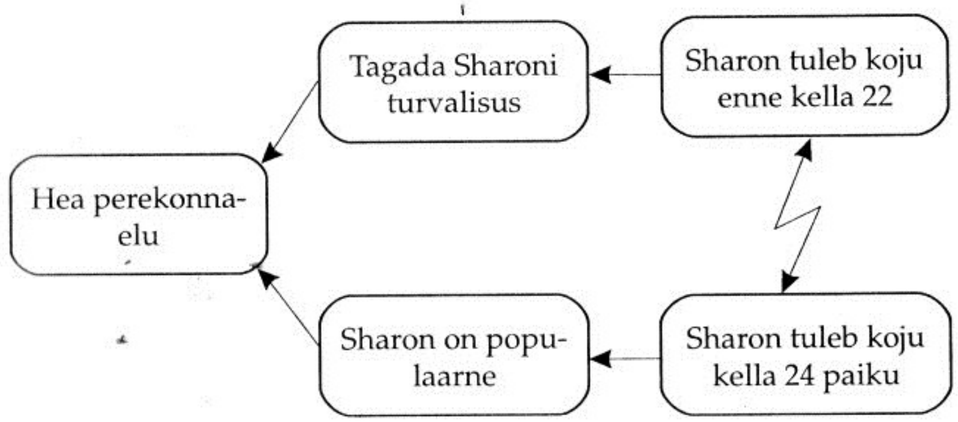
'Tema turvalisus…' Käes! Sellepärast ma nõuangi oma tahtmist. Kergem hakkas, et äratundmisele jõudsin.

Panen selle lehele kirja, üles keskele: 'Tagada Sharoni turvalisus'. Nüüd ma pean välja nuputama, mis on tema vajadus, mis paneb teda nõudma seda, mida tema tahab. Kust mina tean… Kes suudab aru saada kolmeteistkümne-aastasest tüdrukust? Tegelikult ma ju tean. Ta on seda mitu korda lausa välja hõiganud: tal on vaja populaarne olla. Käib küll, võib edasi minna. Ma kirjutan ka selle üles.

Ja nüüd kõige raskem küsimus. Mis on meie ühine eesmärk? Kui aus olla, siis praeguses meeleolus tundub mulle, et meil ei ole üldse midagi ühist… Lapsed. Vanemad armastavad oma lapsi. Muidugi armastame, see on meil juba geenides. Aga ega nad sellepärast meile meeldima ei pea. Paras peavalu.

Olgu, tagasi pilve juurde. Mis on meie ühine eesmärk? Miks me üldse vaevume läbi rääkima? Miks meil on vaja leida rahuldav lahendus, mõlemaid pooli rahuldav lahendus? Sellepärast, et me oleme perekond, sellepärast, et me peame edasi elama ühe katuse all. Vasakule äärde kirjutan niisiis: 'Hea perekonnaelu'.

Vaatan üle, mis ma kirjutanud olen. Selleks, et oleks hea perekonnaelu, pean ma tagama Sharoni turvalisuse. Jah, see kindlasti kehtib. Teiselt poolt: selleks, et oleks hea perekonnaelu, peab Sharon olema populaarne. Ma ei saa täpselt aru, miks, aga nagu ma ütlesin, ma ei püüagi teeselda, et mõistan, mis toimub noore neiu peas. Edasi konflikti juurde. Selleks, et Sharoni turvalisust tagada, peab Sharon olema kodus enne kella kümmet. Aga selleks, et Sharon saaks olla populaarne, peab ta koju tulema kaheteistkümne paiku… Konflikt on selge. Samuti on selge, et kompromissi saavutada ei ole võimalik. Minule teeb muret tema turvalisus, ja ausalt öeldes ei hooli ma üldse, kui ta oma käratsevate sõprade seas nii populaarne ei ole, samas on tema meelest kõik täpselt vastupidi.



Ohates kõputan ma Sharoni toa uksele. Lõbus ei saa see olema. Sharon vaatab mulle punaseks nutetud silmadega otsa.

"Sharon, arutame seda asja."

"Mis siin arutada on," saab Sharon üle huulte ja hakkab jälle nutma. "Sa lihtsalt ei saa aru ja kõik!"

"Aita siis mul aru saada." Ma istun ta voodi servale. "Tead, meil on ühine eesmärk…"

"On või?"

"Mina küll väga loodan seda." Ma hakkan diagrammi ette lugema. "Meie ühine eesmärk on, et meie perekonnaelu oleks hea. Mina tahan seda ja sina tahad seda. On nii?"

Sharon ei vasta.

"Ma saan aru, et selleks, et sul oleks hea perekonnaelu, pead sa olema oma sõprade seas populaarne."

"Ei, üldse mitte. Asi ei ole populaarsuses. Kas sa ei saa aru, mul on oma sõbrad? Ma ei taha mingi erand olla… Mulle on tähtis, et nad mu omaks võtaksid."

Ma ei saa aru, kuidas see, mis mina kirjutasin, vale on. Aga nagu Jonah õpetas, ei tohi vaidlema hakata.

Ma lihtsalt tõmban maha, mis oli kirjutatud ja kirjutan asemele: 'Sharon pälvib sõprade tunnustuse'. "Kas sa mõtlesid seda?"

"Enam-vähem."

Arvatavasti on see parim vastus, mida praegu tahta võiks. Ma jätkan: "Selleks, et sõbrad sind tunnustaksid, saan ma aru, pead sa koju tulema kella kaheteistkümne paiku."

"Ma pean koju tulema siis, kui pidu lõpeb, ma ei saa ära tulla enne lõppu… See oleks, nagu ma seisaksin seal ja hõikaksin kõigile: 'Ma olen veel väike. Te ei oleks pidanud mind kutsuma. Ärge enam minuga tegemist tehke!' Saad sa aru, issi…"

"Mis ma peaksin siia kirjutama?"

"See käib küll, mis sa kirjutasid. Pidu lõpebki enne kahtteist. Milles siis probleem on? Sa peaksid juba aru saama, et ma olen täiskasvanud."

"Jah, Sharon, ma saan sellest aru. Aga minul on heaks perekonnaeluks vaja, et sinu turvalisus oleks tagatud."

"Ma saan sellest aru, issi!"

"Sellepärast tahan ma, et sa enne kella kümmet kodus oleksid."

"Aga kas sa siis aru ei saa…"

"Ma saan aru, aga ärme jälle hakkame vaidlema kümne või kaheteistkümne üle. See ei ole tegelikult tähtis. Tähtsad asjad on sinu turvalisus ja sinu sõprade tunnustus. Sellepärast peame hoopis uurima neid eeldusi, mis panid meid uskuma, et kell kümme on hädavajalik sinu turvalisuse jaoks ja kaksteist tunnustuse jaoks."

"Mina ei saa aru, mis seos on hilja koju tulemisel ja minu turvalisusel?" hakkab Sharon vaidlema.

"Kas tõesti ei saa?"

"Ei. Ma olen kindel, et mõni poiss toob meid autoga ära."

"Ah nii. Mis ajast üheksanda klassi poisid autoga sõitma on hakanud?"

See paneb teda hetkeks järele mõtlema. "Issi, kas sina ei saaks meid autoga ära tuua?" küsib ta kõhklevalt.

"Kes need poisid on?" Ma alustan küsitlemist. Kui selgub, et kõik on Dave'i kooli üheksandast klassist, rahunen ma maha. Hea kool, korralikud poisid. Ei ole suur tüli teda ka autoga sõidutada. Turvalisuse teema on maas.

"Nii et sa oled nõus? Kallis issi, ma teadsin, et sa saad aru." Sharon keksleb ümber minu ja tormab siis telefoni juurde. "Ma pean Debbie'le helistama! Nüüd lubab tema isa teda ka…"

Ma hakkan naerma ja kiirustan alla ahju sisse lülitama.

Lõpetan Julie'le juhatuse koosolekust ülevaate andmise.

"Ei ole just kiita olukord."

"Pole kiita, jah," olen ma nõus. "Ma seisan tõelise dilemma ees. Minu eesmärk on oma tööd edasi teha. Selleks pean ma leppima juhatuse otsusega, mis tähendab, et ma pean oma firmade mahamüümises kaasa lööma."

"Ja teiselt poolt," jätkab Julie, "selleks et oma tööd edasi teha, peab su ametikoht alles jääma, mis tähendab, et sa pead tegema kõik sinust sõltuva, et firmade müüki ei toimuks."

"Täpselt."

"Mida sa teha kavatsed?"

"Ma ei tea veel. Arvatavasti lasen mõnda aega asjadel oma rada kulgeda, vähemalt senikaua, kuni olukord pisut selgineb."

Julie istub minu juurde diivanile ja silitab mul põske. "Kallis, sa tead, mis juhtub, kui sa lased halval olukorral omapäi areneda…"

Jah, ma tean. Kui asjad omapead jätta, siis muutub olukord hoopis hulluks.

Ma võtan Julie kaissu ja proovin teemat vältida. "Me võime ju alati sinu palgast elada?"

"Mina olen nõus, aga kui rahul sa ise sellise lahendusega oleksid?"

Ma pean teda suudlema. "Sul on õigus. Ma ei saa ainult Granby'le loota. Ja pole mingit mõtet oodata, kuidas asjad edasi lähevad. Ma pean välja mõtlema, kuidas neid õiges suunas mõjutada."

3

"See on väga halb mõte," proovin ma Donile karjuda.

Tema suu liikumisest saan ma aru, et ta küsib: "Mida?"

Täiesti mõttetu. Suured trükipressid on hullemad kui Dave'i muusikakeskus. Monstrumid, mis võivad hirmu nahka ajada — ning kiirus, millega paberlint neist läbi väänleb, on ärritav. Kui seda üle minuti vaadata, siis võib merehaigeks jääda. Mina igatahes jään. Pealegi, kui sa juba ühte näinud oled, siis pole üheski järgmises enam midagi uut. Kui sa just mingi trükipressi-hull ei ole.

Ma kraban ühe käega Donist, oma assistendist, ja teise käega firma juhist Peterist kinni ja juhin nad lähima ukse poole. Teiselpool ust, kus röökimisest on võimalik aru saada, selgitan ma Peterile, et kui ma tahtsin näha tema firmat töös, siis ei mõelnud ma tema armastatud masinaid. Neil ei oska ma mingit vahet teha.

"Mida sa siis näha tahad?" küsib Peter.

"Näiteks valmistoodangu ladu."

"Aga seal pole midagi näha," ütleb tema. "Kas sa minu aruandeid pole lugenud?"

"Just seda ma tahangi näha," vastan mina.

Ladu on kolm korda suurem kui ülejäänud kompleks, ja kaks korda kõrgem. Esimest korda käisin ma siin nädal aega pärast seda, kui mind oli kõrvaltegevusalade asepresidendiks määratud. Siis oli ladu pilgeni täis igasuguseid trükiseid. Esimene asi, mis ma tegin, oli see, et ma lasksin tühistada nende taotluse täiendava laopinna saamiseks. Siis tegin ma Peteri ja tema inimestega üheskoos läbi pika, aga rõõmupakkuva protsessi. Ma õpetasin neile, kuidas tootmist juhtida ilma hukutavate tagajärgedeta, mida toob kaasa mäekõrgune laoseis.

"Mida sa selle ruumiga peale mõtled hakata?" küsin ma Peterilt. "Tantsupidusid korraldada või lennukeid ehitama hakata?"

"Äkki hoopis maha müüa," naerab tema. Mina ei naera.

"Mida teie tellimuste täitmise protsent näitab?" küsib Don.

"Tublisti üle üheksakümne," teatab Peter uhkelt.

"Ja mis ta oli enne, kui te selle lao tühjaks saite?"

"Ära parem küsi. Sa ju tead, et tol ajal ei uskunud ükski meist kedagi Alexit, kes väitis, et valmistoodangu vähendamine võimaldab meil õigeks ajaks rohkem tellimusi täita... Seda tõde oli esialgu liiga raske alla neelata. Aga las ma näitan parem, kus tõeline muutus aset leidis, ettevalmistuse osakonnas."

Kuni me sinnapoole kõmbime, jätkab Don Peteri küsitlemist mõnede üksikasjade kohta. Don on nutikas poiss ning tema väsimatu soov juurde õppida garanteerib, et ta läheb aina paremaks. Mul on vaja kedagi, kes tegeleks üksikasjadega. Kedagi, kes mõistaks mitte ainult seda, mida ma teen, vaid ka miks ma seda teen. Sellest on nüüd juba poolteist aastat, kui ma selle noore andeka inseneri Bill Peachi juurest pöidlaid keerutamast ära hiivasin. Väga hea otsus; üks paremaid, mis ma teinud olen.

Me siseneme trükiettevalmistuse ruumi.

Ei, see ei ole lihtsalt üks ruum, see on peaaegu terve korrus. Siin on vaikne. Siin tehakse tegelik töö ära, muudetakse kliendi soovid "kunstitööks". Kui klient on rahul, siis läheb tellimus siit edasi trükimasinatesse, kus toimub massiline tiražeerimine. Esialgu ei märka ma mingit erinevust, kuid siis tajun, et närvilisus, ringi tormamine ja pinge inimeste olekust on kadunud.

"Pole kiirustamise õhkkonda," ütlen ma Peterile.

"Täpselt," naeratab tema. "Ei mingit rabelemist, ja sellele vaatamata teeme me täiesti uusi kujundusi vähem kui nädalaga. Võrdle seda üle neljanädalase tähtajaga, mis varem normiks oli."

"See peab olema kvaliteeti ka mõjutanud," pakub Don välja.

"Igatahes. Kvaliteet ja lühikesed tähtajad on praegu meie tugevaim trump."

"Võimas," ütlen ma tunnustavalt. "Lähme nüüd tagasi kontorisse ja arutame ka mõningaid numbreid."

Peteri trükikoda on minu grupi kõige väiksem firma, aga temast on üsna kiiresti kasvamas tõeline kaunitar. Suur investeering, mille ma siia tegin — mitte rahas, vaid ajas — et Peterit ja tema seltskonda õpetada, on end kindlalt ära tasunud. Ühe aastaga on keskpärasest trükikojast saanud üks parimatest. Ning mõnes asjas nad ongi kõige paremad. Aga numbrid ei ole nii head. Firma on kasumis, aga ainult napilt.

"Peter," küsin ma, kuigi tean vastust isegi, "millest see tuleb, et sa ei ole suutnud oma tugevaid eeliseid — täpseid ja lühikesi tähtaegu ning kõrget kvaliteeti — muuta kõrgemateks hindadeks?"

"Jah, see on veider," kohmab Peter tuhmil häälel. "Kõik kliendid nõuavad lühikesi tähtaegu ja paremat tulemust. Aga kui sa neile seda siis annadki, ei ole nad nõus selle eest kõrgemat hinda maksma... Kliendid käsitlevad seda nagu sissepääsumaksu, mille eest sa üldse nendega äri tegema pääsed. Kui sul neid asju ette näidata ei ole, siis on raske üldse tellimusi saada, ja kui sa neid asju teha suudad, siis ei tohi ikkagi kõrgemat hinda küsida."

"Kas hindu püütakse veelgi allapoole suruda?" küsib Don.

Peter vaatab talle otsa. "Loomulikult. Surve on hirmus, ja mulle tundub, et mõni meie konkurentidest hakkab sellele survele järgi andma. Ning see sunnib meidki hindu alandama. Tegelikult on see juba peale hakanud. Kaerahelveste väikepakendite tellimuse saamiseks pidime me vähendama oma hinda kolm protsenti. Ma saatsin sulle selle kohta memo.

"Jah, nägin," noogutan ma. "Kuidas see aastaprognoosile mõjub?"

"See on juba arvesse võetud," vastab Peter. "Aga oleme ausad, see hindade vähendamine nullib ära peaaegu kogu meie loodetavast müügi suurenemisest tuleneva võidu. Sel aastal me suurendame oma turuosa, aga kasumit mitte."

"Vaat see ongi probleem," ütlen ma Peterile. "Tõeline probleem. Mida sa teha saaksid, et oma kasumit oluliselt suurendada?"

"Niipalju kui mina näha oskan, on ainult üks tee. Vaata, kuidas numbrid jaotuvad. Karpide trükkimine läheb väga hästi. Probleem on ümbrispaberitega. Eelmisel aastal oli pakendipaberite müügimaht kakskümmend miljonit kogu meie kuuekümnesest müügikäibest. Aga see kakskümmend miljonit tõi neli miljonit kahjumit! Me peame kuidagi selle haava ära ravima; tema tõttu oli meie eelmise aasta kasum ainult üheksasada tuhat."

"Mida sa plaanid selleks ette võtta?"

"Me peame saama suuremahulisi tellimusi. Praegu on kõik paberid, mida me trükime, mõeldud väikese müügiga kommisortide tarvis. Aga kõige popimate kommide paberite lepinguid — neid, mida müüakse miljonites — me kätte ei saa. Ja seal liiguvad kõige suuremad rahad."

"Mis sul vaja oleks, et neid tellimusi saada?"

"Lihtne," kehitab Peter õlgu, "uuemat tehnikat—" Ta ulatab mulle paksu aruande. "Me oleme asja põhjalikult uurinud ja käinud välja oma soovitused."

Ma sirvin kausta kiiresti läbi, et lõplikku summat näha, ning leian 7.4 miljonit. Ta on hulluks läinud! Rahulikku ilmet säilitades ütlen ma ainult: "Peter, ära küsi mingeid investeeringuid."

"Alex, me ei suuda seda oma vanade masinatega teha."

"Vanade masinatega? Nad pole viit aastatki vanad!"

"Tehnoloogia muutub kiiremini kui varem. Viis aastat tagasi olid nad tehnika viimane sõna. Aga praegu pean ma konkureerima firmadega, kus enamikul on uue põlvkonna tehnoloogia. Nad ei tööta enam ofsetiga, vaid rotogravüüris. Neil masinatel on parem tumedate värvide lahutus ja nad on võimelised trükkima hõbe- ja kuldläikega pinnale, mida mina teha ei saa; nad võivad trükkida ka plastikule, mina ainult paberile. Peale selle võtavad nad palju laiemat rulli. Ainuüksi laiuse arvelt trükivad nad tunnis kolm korda rohkem kui mina... Selline kiiruse vahe annab neile suurte tiraažide trükkimisel tohutu eelise."

Ma vaatan talle otsa. Tal on täiesti õigus. Aga sel ei ole mingit tähtsust — nõukogu otsuse taustal. Ma otsustan talle selle teatavaks teha. Nagunii peab sellest kõigile oma direktoritele rääkima.

"Peter, viimasel nõukogu koosolekul pöörati UniCo strateegia sada kaheksakümmend kraadi ringi."

"Mis mõttes?"

"Nõukogu otsustas," ütlen ma hästi aeglaselt, "lülituda tegevusalade hajutamiselt tagasi põhitegevuse rõhutamisele."

"Ja siis?"

Ta ei mõistnud. Ma pean selle välja ütlema. "Ja siis nad ei kavatse meie firmade tegevusse panna enam ühtegi senti... Tegelikult otsustati kõik meie grupi firmad maha müüa."

"Mind seal hulgas?"

"Jah, sind ka."

Peter läheb näost kaameks. "Alex, see on katastroof—"

"Rahune maha. See ei ole mingi katastroof. Sa hakkad tööd tegema mõnele teisele konglomeraadile. Mis vahet seal on?"

"Mida sa räägid, Alex! Sa ju tead trükitööstust. Kas sa arvad, et mõni teine peremees laseb meil töötada nii, nagu sina õpetasid? Kas sa usud, et nad lasevad mitte-pudelikaeltel aeg-ajalt jõude seista—? Et nad lubavad seda, et me ei vorbigi valmistoodangut lattu? Kõikides trükifirmades, mida mina tean, on kuludekeskne mõtlemine absoluutselt valdav; meid sunnitakse kõike, mida me teinud oleme, ümber pöörama! Kas sa tead, mis selle tulemusena juhtub?"

Tegelikult ma tean. Tean liigagi hästi. Olen näinud seda teistes kohtades. Üks asi on tellimusi täita ainult seitsmekümnel protsendil juhtudest — kliendid on sellega harjunud ja kindlustavad end selle vastu. Aga kui nad on ära rikutud sellega, et sa teed kogu aeg tublisti üle üheksakümne protsendi ja siis hakkad järsku halvemini teenindama, vead sa oma kliente rängalt alt, kuna nad ei ole end paksu varude kihiga kaitsnud. Nad ei anna sulle iialgi andeks... Tulemuste halvenemine võrdub peaaegu automaatselt kaotatud klientidega. See toob kaasa koondamised, tulemused langevad veelgi, ning firma kihutab allakäiguspiraali mööda kasvava kiirusega hävingu poole.

Siin ei ole tegu ainult minule uue töökoha otsimisega... Kaalul on minu firmade ellujäämine. Jutt on ühtekokku peaaegu kahest tuhandest töötajast.

Veidi aega istume me vaikselt. Siis võtan ma ennast kokku ja ütlen: "Peter, mida sa saaksid teha, et sel aastal kasumit suurendada? Hüppeliselt."

Peter ei vasta.

"Noh," pressin ma edasi.

"Ma ei tea. Jumala eest, ei tea!"

"Vaatame asja kainelt. Meie šanss nõukogu ümber veenda on sama suur kui lumehelbel põrgukatlas."

"Aga Granby?" küsib tema.

"Jah, Granby saaks midagi ette võtta. Aga tema peale ei saa loota. Peter, ainuke tee on sinu firma kasumit niipalju suurendada, et mahamüümisel on ta niisugune kullaauk, et uus omanik ei sekku sinu asjadesse."

"Väga realistlik küll," pomiseb Peter omaette, aga värv on tema näkku tagasi tulnud.

"Üks on selge," sekkub Don, "Peter peab lõpetama kahjumi tootmise kommipaberite tsehhis."

"Just, aga kui te mulle raha ei taha anda, siis on ainus viis seda teha tsehh lihtsalt seisma panna."

Igal pool üks ja sama, ainult suurusjärk on erinev. Korporatsiooni tasandil käib jutt firmade sulgemisest, firmade tasandil räägitakse osakondade koondamisest. Peab olema mingi parem tee. "Ei, see ei aitaks," ütleb äkki Peter. "Sulgemine parandab kasuminäitajaid, aga ei muuda firmat kullaauguks. Ainult vähendab võimalusi selleks saada. Mina väljapääsu ei näe."

Ma ei tea, mida öelda. Mina ei näe ka väljapääsu, aga Peterile ütlen: "Mäletad, mis ma sulle õpetasin? Alati on olemas lahendus. Viimase aasta jooksul oled sa ise ja on sinu inimesed seda korduvalt tõestanud."

"Jah, aga tehniliste ja logistiliste probleemide puhul. Mitte sellise probleemiga..."

"Peter, mõtle asja üle järele. Kasuta Jonah' tehnikaid. Küll lahendus tuleb." Ma tahaksin tunda end sama enesekindlalt, kui ma püüan välja näidata.

"Siiani ei saanud ma aru, kui hävitav nõukogu otsus tegelikult on," ütleb Don, kui me autosse istume. "Selline on oht, kui sina järgid tervet mõistust, aga kogu ülejäänud tööstus toimib tervele mõistusele vastupidi... Sa jääd asjadele alla ja oledki omadega hunnikus."

Ma ei vasta. Mul on tegemist kiirteele manööverdamisega. Kui ma lõpuks niikaugel olen, ütlen ma: "Tead, see ei ole ainult Peteri probleem, see on ka meie oma. Kui Peteri firma müüakse veeringute eest maha, jääb ka meile must plekk külge. Sellepärast ei tulegi pakendipaberite tsehhi sulgemine kõne alla."

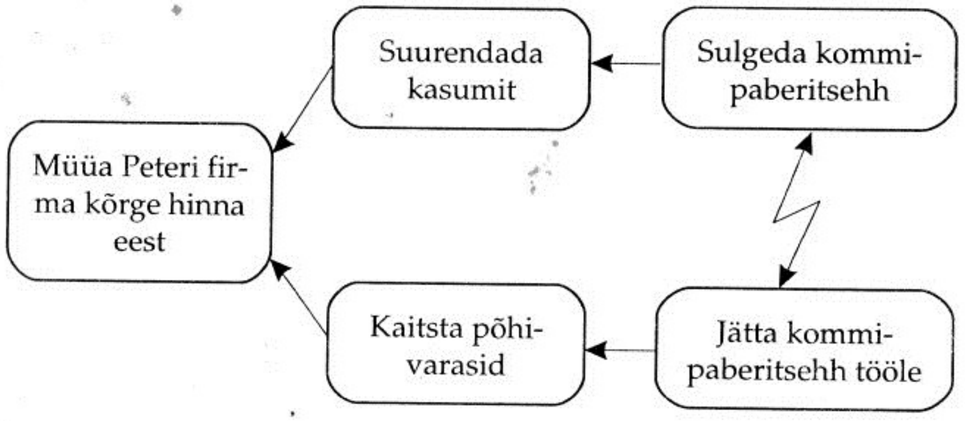
Don mõtleb veidi ja ütleb siis: "Ma ei näe seost."

"Meie raamatupidamises arvestatakse nende suurte trükimasinate amortisatsioon kümne aasta peale. Kui me tsehhi sulgeme, siis taandatakse masinate hind raamatupidamises müügihinnaks, mis on peaaegu olematu. See kahandaks veelgi firma põhivarade koguväärtust. Mis tähendab, et firma müügil saame tema eest veelgi väiksemat hinda küsida. Don, me oleme nelja jalaga keset konflikti..."

"Ahah, saan aru. Ja nagu sa ise õpetasid — iga kord, kui me oleme silmitsi konfliktiga, ei tohi me seda kompromisside otsimisega vältima hakata." Don võtab portfellist kirjaploki. "Esimene asi on konflikt selgelt kirja panna, et oleks võimalik näha, kuidas teda katki murda." Ta hakkab konflikti diagrammi ehk meie keeles 'pilve' koostama. "Eesmärk on 'Müüa Peteri firma kõrge hinna eest'."

Mina sellise eesmärgipüstitusega nõus ei ole, aga eelistan esialgu mitte kommenteerida.

"Üks vajalik tingimus on 'Suurendada kasumit'. Mis tähendab, et meil tuleb 'Sulgeda pakendipaberite tsehh'. Teine vajadus on 'Kaitstä põhivarasid', mis tähendab 'Jätta pakendipaberite tsehh tööle'. Vaat kus dilemma!" Ma kiikan korra, mis ta on kirjutanud.



Lähtekohaks on see piisavalt hea. "Hea küll, Don. Too eeldused ja põhjendused esile ning ründa neid."

"Selleks, et saada head hinda, tuleb meil suurendada kasumit, sellepärast, et ...?"

"Sellepärast, et firma kasum määrab müügihinna," ütlen ma omalt poolt põhjenduse välja.

"Õige. Ainult ma ei näe, kuidas seda põhjendust kummutada, eriti Peteri puhul. Tal ei ole ühtki perspektiivikat uut tehnoloogiat või patenti, mis muudaks jooksva kasumi ebaoluliseks."

"Läheme edasi," ütlen mina.

"Selleks, et saada head hinda, ei tohi me vähendada põhivarasid, sest... Jällegi, sellepärast, et põhivarade väärtus mõjutab firma müügihinda. Ma ei näe, kuidas diagrammi vasakpoolne ots meid aidata saaks?"

Kuna mina ei ütle midagi, siis Don jätkab.

"Selleks, et kasumit suurendada, peame me kommipaberitsehhi kinni panema, kuna... Kuna pakendite trükkimine toodab kahjumit. Ma leidsin algtõuke lahenduseks!" teatab ta võidukalt. "Teeme kommipaberitsehhist kullaaugu!"

"Ha-ha-ha." Ma ei ole naljatujus.

"Olgu. Selleks, et mitte vähendada põhivarade väärtust, peab kommipaberitsehhi tööle jätma, sest... sest masinate raamatupidamisväärtus on suurem kui nende müügihind." Ma ei näe mingit võimalust seda põhjendust ümber lükata. "Kõige viimane nool," jätkab Don. "Paberitsehhi sulgemine välistab selle töölejätmise sellepärast, et... et me ei saa tsehhi müüa eraldi muust firmast. Oota, Alex, äkki me kuidagi saame?"

"Muidugi saame. Leia mulle selline ostja ja ma müün talle veel lisaks kolm tükki sinist taevast pilvelõhkujate vahel."

"Minu mõistus on otsas."

"Vaatame nooled veelkord üle. Tavaliselt on iga seose taga rohkem kui üks oletus. Keskendu noolele, mis sind kõige rohkem vihastab."

"Selleks, et kasumit suurendada, peame pakendipaberite tsehhi kinni panema. See on kindlasti väide, mis mind kõige rohkem ärritab. Miks me peame ta kinni panema? Sellepärast, et ta toodab kahjumit... Miks ta toodab kahjumit? Sellepärast, et me ei saa suuremahulisi tellimusi... Kuule, Alex! Kui Peter ei suuda võistelda kiirete masinatega suurte tellimuste pärast, kuidas ta seda siis väikeste puhul suudab? Miski peab siin viltu olema."

"Mitte et siin midagi viltu oleks," vastan mina, "vaid siin peab midagi peidus olema, mida me ei tea. Helistaks õige Peterile ja uuriks välja."

Don valib numbri. Pärast mõnda "oh-hoo-d" ja "või nii-d" lõpetab ta kõne. "Mõistatus on lahendatud. Peteri ofsetmasinatel on ka üks eelis: nende seadistamise aeg on palju lühem. See võimaldab tal konkureerida väikeste tellimuste pärast, aga suurte mahtude puhul hajub see eelis konkurentide suure trükikiiruse tõttu ära."

Ülejäänud tee sõidame vaikides. Ma ei tea, kuidas Peteri konflikti lõhkuda. Tegelikult ma tean. Peteri firma kasumi suurendamiseks on veel üks tee. Me võime prognoosi ümber kirjutada ja hindade langemise arvestustest välja jätta. Nii saaks umbes kaks korda suurema kasumi. Ökk! Neid räpaseid trikke ma kasutama ei hakka.

Ma ei tea, kuidas Peteri konflikti lõhkuda. Ma ei tea, kuidas omaenda konflikti lõhkuda. Ma tean ainult ühte asja: need tuleb lõhkuda. Aga kuidas?

4

"Kas sa saaksid korraks üles tulla?" küsib Granby.

"Jah, muidugi," vastan mina ja kihutan ülemisele korrusele tema kabinetti. Lõpuks saan ma siis teada, mida ta nõukogu otsusega kavatseb peale hakata. Ma teadsin, et viimane sõna pole veel öeldud; ma teadsin, et ta ei viska niisama pikali ega lase ennast klobida.

"Tere, Alex!" Granby tõuseb püsti ja osutab kabineti teise osa poole. Veelgi parem, mõtlen ma endamisi, ei tulegi ametlik jutuajamine. Ma vajun ühte sügavasse tugitooli.

"Kohvi, teed?"

"Tänan, kohvi oleks päris hea," noogutan ma, tagades sellega, et vestlus kestab rohkem kui viis minutit.

"Nii, Alex. Ma pean sind tänama selle eest, mida sa oma grupiga oled korda saatnud. Ma ei oleks kunagi uskunud, et nii suurest kahjumist võib aastaga välja tulla. Tegelikult ma ei peaks muidugi üllatunud olema. Sa tegid tehase juhina imesid ja veelgi rohkem divisjoni direktorina."

Ja-jah, mina tõmbasin imesid nagu varrukast, aga Hilton Smyth, kes ei tõmmanud midagi muud kui mõnda niiti, sai asepresidendiks kaks aastat enne mind.

Granby'le vastan ma: "Selleks me ju siin olemegi."

"Ütle, Alex, mida me sel aastal sinult oodata võime? Milliste imeliste uute saavutustega sa meid seekord üllatad? "

"Mul on mõned plaanid," vastan mina. "Bob töötab praegu väga huvitava turustussüsteemi kallal. Kui see õnnestub, siis pöörame küll asjad pea pealt jalgadele."

"Olgu, olgu. Mis on sinu prognoos kogukasumi osas. Ütle mulle ausalt."

"Selles pean sulle pettumuse valmistama. Tegelikult ma ei usu, et me sel aastal prognoosi üldse täis saame…"

"Kuidas?" küsib Granby, aga imestust tema hääles ei ole.

"Surve hindu alandada on tohutu. Niisugust pressi pole kunagi varem olnud. Me arvestasime selle prognoosidesse sisse, aga ma kardan, et tegelikkus kujuneb veelgi hullemaks. Konkurents on nii metsik, et me peame kõigest väest jooksma, et samal paigal püsida."

Kui poleks kohvi, mida Granby sekretär praegu serveerib, siis oleks jutt kindlasti sellega lõppenud. Ootan, kuni sekretär ära läheb ja ütlen siis: "Kas ma tohin küsida, mis on sinu plaanid seoses nõukogu otsusega?"

"Mida sa silmas pead?"

"Kas sa kavatsed midagi ette võtta firmade mahamüümise vastu, mille sa ise ostsid?"

"Alex," alustab Granby pikkamisi, "mul on jäänud ainult üks aasta pensionini. Kui sul oleks minu jaoks mingit püssirohtu varuks, siis ma oleksin midagi ette võtnud. Aga kui asjad on nii, nagu nad on, siis ei jää muud üle, kui kaasa mängida."

Vaatamata kõigile mõttes läbi mängitud variantidele, olen ma ikkagi täielikus hämmingus. Trump, mille peale Granby lootis, olin mina! Kas tõesti ei ole midagi, mis seda hävitavat otsust saaks muuta? Kuulen Granby't nagu läbi udu. "…Trumann ja Doughty on otsustanud isiklikult firmade müügiprotsessi jälgida." Kui Granby minu näoilmet märkab, jätkab ta: "Jah, Alex, mul on veel jaksu sellega võidelda. Ma saaksin otsuse aasta võrra edasi lükata. Aga mis vahet seal on? Nad teeksid seda järgmisel aastal, ja siis oleksin mina peamine märklaud poriga loopimiseks. Ei, parem katsun selle kohe praegu alla neelata. On vast tükk… Ma loodan, et ma selle kätte ära ei lämbu."

"Mida siis mina peaksin tegema? Töötama edasi, nagu poleks midagi juhtunud?"

"Sinu firmad teevad oma tavalist tööd edasi. Sinule tähendab see palju lisatööd. Trumann ja Doughty on kuu lõpuks juba terve rea kohtumisi Euroopas kokku leppinud. Sa pead nendega koos minema."

"Miks Euroopas?"

"Pool investeeringute rahast tuleb sealt, ning pealegi on alati hea teada, mida rahvusvaheline turg pakub, enne kui kodumaiste ostja-

tega kauplema hakkad." Granby tõuseb püsti. "Kahju, et sul uut üllatust varuks ei ole, aga ma saan aru. Turg on iga päevaga aina kaootilisem. Jumal tänatud, et ma pensionile saan. Ma arvan, et mul ei oleks enam jõudu sellise turuga toime tulla."

Mind ukse juurde saates lisab ta: "Kumbki meist ei taha sinu gruppi ära müüa. Selle peale roomavad kõik maod sisinal peidukohast välja. Ma loodan, et pärast nende müüki on vähemalt midagi minu reputatsioonist alles jäänud."

Lähen tema kabinetist väljudes otse Bill Peachi juurde. Ma pean teadma kogu tõde.

Bill tervitab mind laia irvega. "Kas sa nägid, millist käiku meie sõber Hilton üritas teha? Aga seekord sai ta ise sellega vastu vahtimist, va värdjas!"

Billil on omad põhjused Hilton Smyth'i mitte armastada. Alles mõni aeg tagasi'allus Hilton veel talle, aga nüüd on nad sama taseme mehed. Hilton on sama suure grupi asepresident nagu Billgi.

"Jah, ma märkasin seda," ütlen mina. "Aga mida muud temalt ongi oodata—?"

"Ta on terane, väga terane. Granby ei ole enam nii hinnas, ja siis ta prooviski juhatuse esimehe kohta näpsata. Ma oleksin võinud seda käiku ette aimata," ütleb Bill pisukese imetlusega hääles.

"Noh, seekord püüab ta mängida Wall Streeti haide vastu," lisan mina. "Ta ei küüni isegi mitte nende liigasse."

"Mitte ligilähedaltki nende liigas," naerab Bill. "Nad mängisid tema peal nagu viiulil, ja kui olid kätte saanud, mis tahtsid, panid ta uuesti paika, kuhu ta kuulub kõige oma investeerimisplaanidega. Mulle see meeldis."

"Ma ei ole kunagi arvanud, et Hilton oleks tõsine kandidaat järgmiseks juhatuse esimeheks," arvan mina. "Sina oled kogenum ja sul on edukam karjäär seljataga."

Bill annab mulle võmmu turja pihta: "Suure tüki oma edukast karjäärist võlgnen ma sinule, Alex. Aga ei, ma ei taha ennast petta. Mina ei ole juhi tüüp. Ja pärast seda nõukogu ei ole mul mingit võimalust."

"Mis sa sellega mõtled?" küsin ma, hämmeldus näol.

"Saad aru, nende sinu firmade ostmise plaaniga olin ju mina kõvasti seotud. Minu kaela veeretatakse ka suur osa süüst. Igatahes piisavalt, et minu nimetamine ei tule kõne allagi."

Nüüd olen ma tõeliselt pahviks löödud: "Miks minu firmad selliseks poliitiliseks mädamunaks on muutunud? Nad ei ole ju enam mingid õnnetud käkid. Sealt tuli eelmisel aastal isegi raha sisse!"

"Alex," naeratab Bill, "oled sa vaadanud, kui palju me nende eest maksime?"

"Ei," tunnistan mina, "aga palju me saime siis nende eest maksta?"

"Terve kuradi varanduse. Granby oli selle tegevuste hajutamise ideega nii õhinas — ning pealegi, nagu sa tead, said nad ostetud kaheksakümne üheksandal, kui kõik ootasid turul uut tõusu. Aga tead isegi, mis juhtus. Selle asemel, et üles minna, võttis turg hoopis kätte ja pikeeris alla. Minu hinnangu järgi maksime me nende eest umbes kaks korda niipalju, kui me praegu loodame saada… Alex, igaüks, kes selle asjaga seotud on olnud, saab omad vitsad."

"Pea korraks kinni, Bill," püüan ma tema hoogu peatada, "kuni me neid müünud pole, on nad ju meie paberites kirjas ostuhinnaga. Aga niipea, kui me nad müünud oleme, tuleb meil kogu tekkinud vahe korstnasse kirjutada. Võib-olla pole Trumann ja Doughty seda märganud?"

"Ära hellita lolli lootust," mühatab Bill. "Nendele ei jää ükski number märkamata, millel dollari märk juures on. Nad teavad väga hästi, mis nad teevad. Sel aastal nad teevad selle lõike ära, samal ajal paraneb firma rahaline seis. Ja kui nad järgmisel aastal toovad mingi vinge venna juhatuse esimeheks, siis hüppavad meie aktsia hinnad üles."

Ma proovin seda seedida, aga ühest asjast ei saa ma aru. "Aga miks sina selle üle nii rõõmustad?"

"Sest nüüd ma võin rahulik olla." Minu segast ilmet nähes ta selgitab: "Ma olen kogu aeg teadnud, et minust ei saa järgmist juhatuse esimeest. Aga ma kartsin, et äkki saab selleks Hilton… Kui on keegi, kelle all ma töötada ei taha, siis on see tema. Iga uustulnuk on

parem. Nüüd on ta oma viimase manöövri tõttu kaotanud Granby toetuse ning ei võitnud mingil juhul Trumanni või Doughty oma. Ta on omadega läbi."

Niipea kui ma oma kabinetti jõuan, palun ma Donil tuua mulle andmed meie firmade ostmise kohta. Me vaatame neid pabereid koos. Olukord on palju halvem, kui Bill oli arvanud.

Meie hinnangu kohaselt saaks Peteri firma maha müüa 20 miljoni eest. Selle eest maksti 51.4 miljonit. Stacey Kaufmanni firmat *Pressure-Steam* müües ei saaks me tema eest üle 30 miljoni, ostes aga olime maksnud peaaegu kaheksakümmend.

Kõige hullem on Bob Donovani firma *I Cosmetics*. Arvestades, et ta on tänasel päeval ikka veel väikeses miinuses ning hinnates põhivarasid optimistlikult, ei usu ma, et selle eest üle kolmekümne saaks. Ja me maksime 124 miljonit. Jah, 124 miljonit dollarit!

Nüüd ma saan aru küll, miks Granby tahab müüa siis, kui ta ise veel võimul on. Ta on isiklikult nende ostud algatanud ja kinnitanud. Peaaegu 255 miljonit. Kui mitte lugeda neid 30 miljonit, mis on nendesse sisse pandud. Investeeringu algusest arvates on lisaks akumuleerunud kahjumit kokku 86 miljoni eest. Ja nüüd on maksimum, mis me sellest rahast tagasi saame, kõigest mingi 80 miljonit. Mis me siin räägime veel halbadest otsustest…

"Näed, Don, see on tulemus, kui turu trendi valesti oled hinnanud. Nüüd ma saan aru küll, miks kõik redusse poevad, kaasa arvatud J. Bartholomew Granby III. Pori on piisavalt, et uputada sinna sisse terve elevant."

"Mis meist saab?"

"Ära pabista, Don. Kui laine hakkab lähenema, siis saan ma sulle kergesti hea koha leida. Pole mingi probleem… Aga unustame omaenda mured seniks ära. Meil on muud, millega praegu tegelda."

"Ja mina arvasin, et hasartmänge mängitakse ainult Las Vegases või Wall Streetil," pomiseb Don ikka veel hämmeldunult.

"Jah, aga jätame ka selle esialgu kõrvale." Ma räägin talle oma eelseisvast Euroopa-turneest.

"Kas ma peaksin kokku leppima infokohtumised kõikide firmajuhtidega?" küsib Don.

"Hea mõte, aga pane nad üksteise järele. Ma tahan igaühega olla pool päeva. Nüüd vaatame, mis pabereid ma reisiks pean ette valmistama."

Võtab peaaegu kaks tundi, et kirja panna kõik need tuhanded paberid, mis Don mulle ette valmistama peab. See ei saa olema kerge reis. Mitte üheski mõttes.

5

"Kahe nädala pärast sõidan ma Euroopasse", teatan ma nii möödaminnes, kui suudan.

Sharon hüppab püsti: "Jessss! Sa pead sealt tooma mulle *Hard Rock Café* särke."

"Kui kauaks sa lähed?" küsib Julie. Tema ei näi eriti õnnelik.

"Umbes nädalaks. Ma pean kohtuma meie firmade võimalike ostjatega."

"Ah nii," muutub Julie veelgi tusasemaks.

"Issi, mis sa siis arvad nendest T-särkidest?"

"Kumba sa siis lõpuks tahad, Sharon, kas kohvi-särke või tee-särke?" Selle peale saan ma kuulda põhjalikku loengut nendest särkidest. Meie ajasime omal ajal pesapallikaarte taga. Nüüd on need veidrad T-särgid. Ilmselt on igal põlvkonnal mingi oma moeasi, mida koguda. Ainuke vahe on hinnas. Need särgid on pööraselt kallid... Ma luban Sharonile, et annan oma parima, muidugi niipalju, kui mu ajakava lubab.

"Ja mida sina siis tahad?" küsin ma Dave'i käest

"Ma ei taha, et sa mulle sealt midagi tooksid," naeratab Dave. "Ma tahan midagi, mis sul juba olemas on... Kas ma võiksin sinu autot kasutada, kuni sa ära oled?"

Seda oleksin ma võinud arvata. Dave on mu auto järele hull, kasutab iga pisimatki võimalust, et seda nuruda. Kui võimalik, olen talle andnud ka, aga terveks nädalaks—? Jääb ära.

"Ma maksan ise bensiini eest," lisab Dave kähku juurde.

"Suur tänu abi eest!"

"Ja kümne tuhande hoolduses, mis tegemata on, käin ka ära."

Ei ole just veenvad argumendid. Veidi rohkem kui aastaga pärast lubade saamist on temast saanud tõeline autohull. Mulle tundub, et ta kulutab rohkem aega oma autoromu kokkupanemise ja lahtivõtmise kui õppimise peale.

Et mitte õhtusöögi ajal tuju rikkuda, ütlen: "Las ma mõtlen selle asja üle."

Dave ei hakka peale käima. Ta on hea poiss. Ülejäänud õhtusöögi aja räägime Londonist ja Frankfurdist, kuhu ma sõidan. Me oleme Julie'ga seal käinud, enne kui lapsed sündisid, ja nemad tahtsid kuulda meie romantilisi memuaare — eriti Sharon.

Pärast sööki panen televiisori mängima; sealt ei tule midagi. Lõõn otsimisele käega ja lülitan teleka välja. Julie pomiseb vaikselt oma paberite kohal.

"Igav on. Läheme kusagile välja."

Julie naeratab. "Mul on parem mõte. Miks me ei võiks koos sinu lubaduse kallal töötada?"

"Mis lubaduse?"

"Selle lubaduse, mis sa natuke aega tagasi Dave'ile andsid. Sa ütlesid talle: 'Las ma mõtlen selle üle'."

Julie ei jäta kasutamata ühtki võimalust, et üritada üleskerkivaid probleeme sellisteks olukordadeks muuta, millest kõik osapooled võidaksid. Nüüd vihjab ta sellele, et iga kord, kui me ütleme: 'Las ma mõtlen selle asja üle,' anname tegelikult lubaduse. Me lubame pühendada aega sellele, et mõtleme, ükskõik mis see 'asi' ka ei oleks.

"Väga hea mõte—" Ma tean, et muidu ei oleks ma kunagi Dave'i ettepaneku peale uuesti mõelnud. Enne kui tema asja uuesti üles võtab.

Ja ma olen sunnitud talle huupi vastu tulistama. Kuid ma olen ka kahjuks selgeks saanud, et ma ei ole Clint Eastwood. Kui ma puusalt tulistan, siis enamasti iseendale kintsu.

Väga kummaline. Tegelikult võtan ma oma lubadusi tõsiselt ja ma tean, et kui sa kellelegi lubad asja üle järele mõelda, siis ta tuleb oma kahtlase ideega sinu juurde tagasi ja nõuab vastust. Ometi olen ma liiga tihti pidanud piinlikus olukorras viibima, kuna ei ole pühendanud tegelikult sekunditki aega järelemõtlemisele.

Põhjuseks ei ole mitte ainult, et oma kõhutunnet on raske sõnastada, vaid on ka ebameeldiv teise inimese ideed kritiseerida. Kõik teavad, et kui me esitame oma kriitika "idee autorile", siis on tavali-

selt tulemuseks vasturünnak ja solvumine. Kuid on midagi, mis ärritab inimesi veelgi rohkem kui kriitika. See on konstruktiivne kriitika.

Jonah õpetas, kuidas neid delikaatseid olukordi muuta mõlemapoolseks võiduks. See nõuab teatavat pingutust ja järelemõtlemist, kuid tasub igal juhul ära. Kuigi see tehnika töötab laitmatult, on töö hulk, mis sellega kaasas käib, küllalt suur ja muudab mind ausalt öeldes üsna ettevaatlikuks 'las ma mõtlen selle asja üle'-kasutajaks.

Ilmselt mitte piisavalt ettevaatlikuks…

"Olgu, hakkame täpselt instruktsiooni järgi pihta. Mis on positiivsed asjad, mida Dave'i idee kasutada minu äraolekul minu autot kaasa toob? Minu mõistus jääb jänni. Ma ei näe asjal ühtki positiivset külge. Ta sõidab ju päris hästi, ja oma vanuse kohta on tal ka parasjagu vastutustunnet. Aga minu uue BMW-ga—?" Ahastusega panen ma kirja: 'Hooldus saab õigel ajal tehtud'.

"Kas sa ei saaks millegi veenvamaga välja tulla?" Julie'le teeb see kõik nalja.

"Päris siiralt kohe ei tule midagi pähe!" naeran ma vastu. Aga seal peab midagi veel olema, muidu ma oleksin talle kohe selge "ei" öelnud.

Julie oleks nagu mu mõtteid lugenud: "Miks sa talle siis otse ära ei öelnud?"

"Sellepärast, et ma kartsin, et ta haavub ja talle oleks tundnud, et ma kohtlen teda nagu väikest last."

"Jah. Tema eas on väga tähtis, et ta tunneks, et isa teda usaldab."

"Ma ei tea, kas ma teda ikka sel määral usaldan…" Sellegipoolest ma kirjutan: 'Usaldus minu ja poja vahel kasvab'.

"Mis veel?"

"See on juba isegi hea. See on piisavalt hea põhjus. Läheme nüüd kergema osa, negatiivsete külgede juurde. Mul on neid mustmiljon…"

Julie muigab. "Sa tead, mis tavaliselt juhtub, Alex. Enne üleskirjutamist tundub meile, et neid on lugematu hulk, aga kui neid kirja panema hakata, siis jääb neid üsna vähe järele. Ja mis veel piinlikum, enamik neist on haledad otsitud vabandused."

"Olgu, vaatame, kas on nii. Mulle tundub, et siin on teine lugu."

"Hakka kirjutama." Kõhklematult panen ma paberile kaks esimest pähe tulevat põhjust. Esiteks: 'Suur risk, et autoga midagi juhtub'. Teiseks: 'Suur risk, et Dave saab avariis viga'.

"Pea hoogu. Ma mäletan, et sa ise alles ütlesid, et Dave on hea juht. Sa lased tal ju vahel sõita? Peale selle — kui sa oma kalli mänguasja pärast nii mures oled, siis miks sa ise temaga üldse kesklinnas ringi sõidad?"

Ma mõtlen veidi järele. Kas alternatiivne võimalus, jätta auto lennuvälja parklasse, on parem? "Sul on õigus," — ma tõmban esimese väite maha.

Loen teist lauset. Kiirus on palju väiksem õnnetuste tekitaja kui mehaanilised rikked. Sellepärast sakslased ei panegi oma kiirteedele piiranguid.

"Tegelikult on Dave'il minu autoga palju ohutum sõita kui oma romuga," pean ma tunnistama, ja tõmban ka selle väite maha.

Julie vaatab mulle naeratades otsa. "Nii on üsna tihti… Kui sõnastada ja analüüsida igat negatiivset aspekti, tuleb tihtipeale välja, et need on vaid alusetud eelarvamused."

Mind see ei veena. Ma ei taha oma autot Dave'ile anda. Ma ei taha seda kellegagi jagada. See on minu auto.

"Olgu, aga siin on üks reaalne oht." Ma kirjutan: 'Dave harjub minu autot kasutama'. Ei, see ei ole piisavalt tugev… Tõmban selle maha ja kirjutan hoopis: 'Dave hakkab tundma, et tal on minu auto peale õigus'.

"Õige, lapsed harjuvad kõigega väga kiiresti ära," noogutab Julie. "Ta sõidab sellega nädal aega järjest ja ongi su autol kaasomanik."

"See on väga tugev negatiivne tagajärg—"

"Tegelikult on veel üks," lisab Julie. "Kas sina tead tema plaanist sõita Mehhikosse? Tal on just sinu Euroopa nädalal kevadine koolivaheaeg."

"Minu autoga Mehhikosse!" Ma kargan toolilt üles. "Ja siis ta jääb seal omadega plindrisse ja mina pean minema teda välja aitama…" Kõik need õuduspildid kerkivad elavalt mu silme ette.

"Kuidas sa selle sõnastad?" küsib Julie.

"Pean oma Euroopa reisi katkestama ja Dave'i päästma minema."

"Ega sa ei liialda?"

"Julie, kui auto on kuskil Mehhiko külas paljaks röövitud, jumal hoia, kui poisil on mingil põhjusel vaja vanema allkirja (ära unusta, et ta on veel alaealine), kas siis sina lähed sinna või?"

"Ma eelistaksin pigem mitte minna—"

Mehhiko, Issand Jumal... On vast mõte! "Mida veel?"

"Miks sa ei võiks kirjutada, mis küsimusele see kõik taandub. Sinu ja Dave'i suhete halvenemine," soovitab Julie.

Ma loen nimekirja uuest läbi. See on lühike, aga piisav. Nüüd hakkame tegelema nauditavama osaga — raudse põhjuse-tagajärje loogika abil tuletama, kuidas Dave'ile auto lubamine tegelikult viib võimalike negatiivsete tagajärgedeni. Meil on päris lõbus, kasvatades seda 'negatiivset haru', nagu Jonah seda nimetab. Ja veelgi enam, me kirjutame selle ümber, püüdes teda viia sellisele kujule, et ta oleks vähem solvav ja rohkem veenev, kui ma seda Dave'ile näitan.

6

"Mis päevaplaan näitab?" küsin ma Donilt.

"Sul on kell pool üheksa kohtumine Bobiga ja kell kaksteist Stacey'ga. Mõlemad juba ootavad."

"Mõlemad? Ah ükskõik, kutsu sisse."

Bob Donovan ja Stacey Kaufmann on head sõbrad. Nad mõlemad töötasid minu juures, kui ma olin tehasejuht; Bob oli tootmisosakonna juhataja ja Stacey varustusala direktor. Koos õppisime, kuidas tehast jalule tõsta; koos õppisime Jonah' juures, kuidas ettevõtet juhtida. Nemad olid minu meeskonna põhitegijad, kui ma töötasin divisjoni juhina. Ja kui ma kõrvaltegevusalade grupi üle võtsin ning nägin, millises kehvas seisus need firmad on, nõudsin ma, et Bob pandaks *I Cosmetics*'i ja Stacey *Pressure Steam*'i tegevjuhtideks. Nad mõlemad on väga võimekad ja usaldusväärsed inimesed. Aastatelt minust veidi vanemad, aga see pole kunagi meie suhteid segānud.

Bob laseb Stacey enda ees sisse ja pasundab tema selja tagant: "Tere, Alex! Oled oma Euroopa reisiks valmis?"

"Mitte veel, aga teie abiga loodan saada," naeratan ma vastu.

"Ütle, mis sul vaja on ja me teeme ära," kuulutab Stacey.

Vanu sõpru on tore näha. Inimesi, keda võib usaldada. Naljatooni üle võttes hõikan ma vastu: "Õigupoolest on mul vaja ühte paganama imet, vaat mis."

"Mõeldud, tehtud," kihistab Bob. "Imetegijad oleme me kõvad!" Ja Stacey'le silma pilgutades lisab: "Mis ma ütlesin, et tal õnnestub see ära muuta..."

"Ma ei kahelnud selles hetkegi," noogutab Stacey. "Noh, Alex, lase tulla kogu lool."

"Mis lool?"

"Sinu plaan," vastavad nad ühest suust. "Kuidas me nõukogu veename, et nad meie firmasid ei müüks. Don keeldus igasugustest kommentaaridest."

Seal nad nüüd on. Liiga palju usku minu võimetesse… Kaugelt liiga palju. Kuna ma ei tea, mida öelda, siis küsin: "Miks see teile nii palju muret teeb?"

"Kas sa siis aru ei saa?" naeratab Stacey. "Me oleme konservatiivsed inimesed. Meile ei meeldi muudatused."

"Just," on Bob kohe nõus. "Ja pealegi, kust me veel leiame sellise ülemuse nagu sina?… Kellegi, kes on nii juhm, et laseb meil teha, mis meile meeldib."

"Aitäh, aitäh. Aga tõsiselt, miks te muretsete? Te olete head juhid, tunnete Jonah' tehnikaid nagu oma viit sõrme. Teil ei tohiks mingit probleemi olla ükskõik millise ülemuse veenmisega, et teid rahule jäetaks. Et teil lastaks oma firmasid juhtida omal viisil."

"Kas see on mingi ustavuse proov või?" küsib Stacey teravalt.

"Rahune maha, Stacey," ütleb Bob. "Kas sa ei taipa, mida Alex püüab teha? Ta on õigustatult pettunud. Ta tahaks, et me omal käel vastusteni jõuaksime ja tema plaani mõistaksime." Ning minu poole pöördudes jätkab: "Nüüd sa siis hakkad suunavaid küsimusi küsima, kuni meie, tohmanid, aru saame? Lase käia."

Don nõjatub ka ettepoole. Ta on mind mitmel korral plaani pärast pinninud ning keeldunud uskumast, et mul ei ole mingit plaani.

"Kas sa võiksid oma küsimust korrata," Stacey nägu on jälle naerul.

Olukord on kogu aeg muutunud järjest piinlikumaks, aga nüüd olen ma lõksus. "Mis siis UniCo's töötamises nii erilist on?" küsin ma lõpuks. "Kui UniCo otsustab teid müüa mõnele teisele konglomeraadile, mis teil sellest?"

See paneb nad natukeseks järele mõtlema.

"Tegelikult," vastab Stacey kahtlevalt, "niikaua kui sina ülemus oled, ei ole sellel tõesti tähtsust."

"Lõpeta meelitamine. Rääkige tõsiselt."

"Ma räägin tõsiselt. Sa tead meie olukorda. Et me saime need firmad alles aasta tagasi, ja millises seisus nad olid… Aga kellegi teisega, kes ei tea ega hooli, ning veelgi enam, kes ei saa aru meie juhtimispõhimõtetest — kas sa arvad, et meil on mingit lootust?"

Bob jätkab samal lainel: "Neil piisab ainult põhinäitajatele pilgu heitmisest ning kohe on selge, et minu firma on ikka veel kahjumis ja Stacey oma on vaevu-vaevu üle nulli. Ja siis sa tead isegi, mis järgneb. Kirves hakkab välkuma. Nad hakkavad kulusid vähendama. Nad suruvad meid kulude maailma. Meie lahkume ja firmad hävivad."

Don noogutab kaasa. Mida nad kõik minust tahavad? Mida ma nende arvates peaksin tegema? Miks nad nii kindlad on, et kui mina olen ülemus, siis peab mul ka iga asja peale vastus valmis olema!

"Kui meie firmad teeniksid kõvasti kasumit, oleks hoopis teine mäng," lisab Stacey. "Meid jäetaks rahule. Keegi ei hakka kullaauku solkima. Aga nagu ütles Bob, me ei ole kullaaugud, vähemasti praegu veel mitte."

Tal on õigus. "Kui me teeniksime tunduvalt rohkem kasumit…" kordan ma mehaaniliselt Stacey'le järele.

"Siis see ongi sinu lahendus!" hüüatab Stacey üllatunult. "Sa tõepoolest, tahad, et juhtuks ime."

"Kui kaua meile aega on antud?" küsib Bob.

"Kui kaua aega kuni milleni?" küsin ma vastu.

"Kuni omaniku vahetuseni, kuni müügini, kuni me peame hakkama aru andma uuele omanikule?"

"Üle kolme kuu," vastan mina.

Stacey hakkab naerma: "Ma oleks sellist asja nagu kunagi kusagil kuulnud."

"Jah, aga seekord on hoopis parem stardipositsioon. Praegu on rohkem aega. Rohkem kui kolm kuud," lisab Bob sarkastiliselt.

Nad viitavad ajale, mil me töötasime koos Bearingtoni tehases, mis oli nagu hunnik õnnetust. Meil oli täpselt kolm kuud aega, et see tehas jalule tõsta, või muidu… Siis me kohtasimegi Jonah't ja hakkasime 'Mõtlemisprotsesse' õppima. Tol korral me saimegi hakkama ilmvõimatuga: viisime tehase kolme kuuga kasumisse.

"Kas me suudame?" küsib Don kahtlevalt.

Mina ei usu. Aga kui Bob ja Stacey on valmis väljakutset vastu võtma, annan mina oma parima. Ja mida muud me teha saaksimegi?

"Don, sa pole piisavalt kaua Alexiga koos töötanud," paneb Stacey poisi paika ja pöördub siis minu poole. "Okei, boss. Mis on esimene samm? Kas tahad ülevaadet, kuhu me praegu oleme jõudnud?"

"Muidugi," ma noogutan ja viipan Bobi poole. "Lase käia, sinu kord ette kanda."

Bob alustab: "Mäletate loogilisi puid, mida me koostasime jaotussüsteemi juhtimise kohta? Asi on niikaugel, et me oleme need ellu rakendanud. Imelikul kombel ei ole mingeid erilisi probleeme olnud. Keskladu on paigas ja praegu teeme ümberkorraldusi piirkondlikes ladudes. Siiamaani kõik sujub."

"Tore," kiidan ma takka. "Väga tore. Te olete tootmise joonde saanud ja nüüd on kord jaotussüsteemi ja laialiveo käes. Mis edasi?"

"Tootearendus," vastab Bob enesekindlalt. "Aga ma arvan, et see võtab rohkem kui kolm kuud. Palju rohkem."

"Mitte müük?" küsib Don üllatunult.

"Minu analüüsi järgi mitte," vastab Bob.

"Kuidas nii?" ei jäta Don järele. "Kas mitte turg ei ole teie piiranguks? Mina sain aru, et teie edusammude läbi vabanes piisavalt tootmisvõimsust, et mahtu kahekordistada. Kas probleem polegi siis selles, kuidas seda maha müüa?"

"Don, sul on õigus," torkan mina vahele. "Bobi probleem on, kuidas müüki suurendada, piirang on turul. Aga kui piirang on turul, siis see ei tähenda automaatselt, et põhiprobleem oleks müügis. Peamine põhjus, mis takistab müügi suurendamist, võib olla firmas ükskõik kus."

"Just nimelt," on Bob nõus. "Ja sellepärast ma arvangi, et järgmisena peab tegelema tootearendusega."

Ta jätkab oma ettekannet: "Vaadake, kui meie tegevusalal, kosmeetikas, müüki tahad suurendada (tegelikult — isegi kui sama suurt müüki tahad säilitada), siis pead uute tooteseeriatega välja tulema. Varem piisas firmale ühest heast tootest neljaks-viieks aastaks. Praegu on see kauge minevik. Nüüd käib tõeline võiduajamine. Minu hinnangul peaks uue tooteseeriaga välja tulema igal aastal."

"Kas asi on nii terav?" küsin mina.

"See on veel optimistlik ennustus; arvatavasti läheb veelgi hullemaks. Igatahes on meil suuri probleeme uute toodete kiire turule paiskamisega. Uuringud on liiga aeglased ja väga ebakindlad. Lisaks sellele, isegi kui nad lõpuks teatavad, et toode on valmis ja me hakkame seda tootmisse andma, siis selgub, et see, mille kohta insenerid ütlevad 'valmis', ei ole sama, mis 'valmis' tootmise mõistes. Me hakkame uue toote tootmisega pihta ning esile kerkib terve müriaad uusi probleeme.

Insenerid veedavad praegu rohkem aega tootmises kui oma laborites. On kerge taibata, et see toob kaasa nii mõnedki ebameeldivad üllatused, kui me lõpuks turule jõuame. Suuri probleeme on kooskõla loomisega reklaamikampaania ja tegelikult kauplustes pakutava vahel."

"Sellepärast sa siis jändasid turustusega?" küsib Stacey.

Bob pöörab ennast tema poole: "Stacey, kui sul on süsteemis sees kolme kuu jagu valmistoodangut, arvestamata varusid, mis kauplustes seisavad — kas sa saad aru, mida sellisel juhul tähendab uute toodete turule toomine, mis on määratud vanu asendama? Kujutad ette, millises hulgas peab kaupu korstnasse kirjutama?"

"Kujutan küll," noogutab Stacey. "Kogu asendatavate toodete hulk, mis mööda jaotussüsteemi laiali on, muutub liigseks. See peab olema tõeline peavalu — millal, ja isegi kas üldse uut toodet välja lasta... Jumal tänatud, et minul sellise kaosega tegemist ei ole! Meie tooted on suhteliselt püsivad."

"Seda olen ma kogu aeg rääkinud," hakkab Bob naerma. "Surutõhu-äri oleks pidanud mulle antama. See sobib paremini minu iseloomuga."

Mitte ainult iseloomuga; Bob näeb ülepea välja nagu auruvedur.

"Noh, Stacey, teeme vahetust?"

"Bob, mul on ka päris korralik hunnik probleeme. Nii et ära nii uljalt paku, ma võin nõusse jääda..." Kõik hirnuvad naerda.

"Ma tahaksin täpsemalt kuulda sinu jaotussüsteemist," ütleb Stacey, ning kui me kõik noogutame, jätkab: "Ühest küljest oled sa keskladusid suurendanud, aga teinud seda selleks, et süsteemis olevat kauba koguhulka vähendada. Ma tahaksin veidi paremini aru saada."

"Palun väga," on Bob kohe hakkamas. "Me varustame umbes kuue-ja-poolesaja erineva tootenimetusega tuhandeid kauplusi üle terve maa. Varem püüdsime hoida kolme kuu varu ja mitte kunagi sellest ei piisanud. Alati, kui kauplus meilt tellis — ja pange tähele, nad ei telli kunagi ühe toote kaupa, vaid ikka terve sortimendi korraga — jäi meil ikka mõni nimetus puudu. Ainult kolmekümnel protsendil juhtudest olime võimelised korraga täitma terve tellimuse. Võite ette kujutada, mis maksab puuduvaid kaupu hiljem järgi saata... Uue süsteemiga aga oleme ühe päeva jooksul võimelised reageerima kaupluse tellimusele kõikide tellitud nimetustega üle üheksakümnel protsendil juhtudest. Laoseis kahaneb kiiresti; eeldame, et ta jääb kusagile kuue nädala tasemele."

"Kuidas te sellise imeteoga hakkama saite?" on Stacey rabatud.

"Lihtsalt," kehitab Donovan õlgu, "varem hoidsime kogu toodanguvaru piirkondlikes ladudes."

"Miks?"

"Ikka see vana hea lokaalsete optimumide sündroom," muigab Bob. "Tootmisüksusi mõõdeti kui kasumiüksusi. Tootmisüksuse juhi seisukohalt muutus ärasaadetud kaup niipea, kui see tema vastutusalast väljus, kohe laialiveo allüksuse probleemiks."

"Vean kihla, et see peegeldus ka ametlikus mõõtmissüsteemis, parameetrites, mille järgi tulemusi mõõdeti," ütleb Don.

"Peegeldus ja võimendus," noogutab Bob. "Kauba väljasaatmise momendist registreeris tootmisüksuse raamatupidamine selle kui müügi. Niipea kui mingi partii toodangut valmis sai, kupatati see samal päeval mõnda piirkondlikku vahelattu."

"Täiesti mõistetav," noogutab Don. "Mis te nüüd teistmoodi teete?"

"Praegu hoiame varusid tootmisüksustes kohapeal. Piirkondlikes vaheladudes hoiame ainult niipalju, kui prognoosime müüa lähema kahekümne päeva jooksul. Sellest on küllalt, sest nüüd me taastame piirkondliku varu iga kolme päeva järel."

"Ma ei saa sellest üldse aru," tunnistab Stacey. "Aga seleta mulle alustuseks ära, kuidas need muutused aitasid paremini kaupluste tellimusi täita, samal ajal varusid vähendades? Ma ei näe seost."

"See on lihtne," sekkun mina. "Puhas statistika. Meie teadmised selle kohta, kui palju kauplus mingit artiklit müüb, on väga umbkaudsed. Ühel päeval võivad nad müüa kümme ühikut mingit asja, järgmisel päeval mitte ühtegi. Meie prognoosid põhinevad keskmistel."

"See on mulle arusaadav," ütleb Stacey.

"Nii, kumb prognoos on täpsem," jätkan mina, "kas ühe kaupluse ennustus või saja erineva kaupluse koondprognoos?"

"Koondprognoos on täpsem."

"Sul on õigus. Mida suurem number, seda täpsem on koondprognoos. Matemaatiline reegel ütleb, et kui me lisame prognoosile üha enamate kaupluste andmeid, siis koondprognoosi täpsus suureneb proportsionaalselt kaupluste arvu ruutjuurele. Saad aru, kui Bob koondas varud kahekümne viiest regioonist kesklattu kokku, siis muutus tarbimisprognoos viis korda täpsemaks."

"Alex, sind ja sinu statistikat..." segab Bob vahele. "Mina pole sellest õigupoolest kunagi aru saanud. Las ma seletan omaenda arusaamist mööda. Vaata, Stacey, kui sa saadad kaupa piirkondlikku vahelattu ja sul on süsteemis sees keskmiselt kolme kuu jagu toodangut, siis seda kaupa müüakse keskmiselt kolm kuud pärast väljasaatmist, eks?"

"Eeldades, et sa üldse tootsid õigeid asju, vastasel korral läheb aeg veelgi pikemaks," on Stacey nõus. "Nüüd ma taipan; kuna tootmisest saadeti toodang vahelattu kohe pärast valmimist, siis põhinesid kaubakogused vastavas piirkonnas kolme kuu peale ette tehtud prognoosidel. Teades selliste prognooside täpsusastet — liiati rohkem kui kuuesaja eri nimetuse puhul —, kujutan ma ette, mis sul seal toimus..."

"Ära unusta, et peale kuuesaja viiekümne tootenimetuse oli mul ka kakskümmend viis piirkondlikku vaheladu, mis suurendab veelgi vea võimalust."

See paneb meid pead vangutama, ning Bob võtab asja kokku: "Kui vaheladu hakkab kaupluse tellimust komplekteerima, siis on mõned nimetused alati puudu. Samal ajal on nad meil olemas, meil on neid suures hulgas, aga teistes ladudes. Ja nüüd hakkab see hul-

lumaja pihta... Piirkonna turustusjuht või vahelao juhataja nõuab tehaselt viivitamatut saadetist, ning kui ta seda ei saa, siis hakkab teistesse ladudesse helistama. Te ei kujuta ette, kui palju meie ladude vahel kaupu ringi kärutatakse. See on hirmus!"

"Mina usun seda täiesti," ütleb Stacey. "Mida muud saakski oodata, kui tootmine saadab kaupa välja kolm kuud enne prognoositavat vajadust? Paratamatult lõpeb see sellega, et mingit toodet on kusagil puudu ja teises kohas ülearu. Ma saan aru, mida sa tegid: heitsid kõrvale üksikute kohtade huvid ja otsustasid hoida varusid seal, kust nad pärinevad — tehases."

"Kus agregeerimine on suurim," lisan mina. "Kus prognoos on kõige täpsem."

"Aga sul on ikkagi piirkondlikke vaheladusid vaja," ütleb Stacey mõtlikult.

"On küll," on Bob nõus, "kuna me tahame kaupluste tellimustele kiiresti reageerida ja transpordikulusid kokku hoida. Vastasel juhul peaksin ma iga tellimuse igasse kauplusse saatma eraldi otse tehasest. Kullerteenuste firmadele oleks see muidugi magus suutäis..."

"Arusaadav. Aga kuidas sa kindlaks tegid, kui palju varusid sa pead igas piirkonnas hoidma?"

"Vohh! See on juba kuuekümne nelja tuhande dollarine küsimus!" pasundab Bob ja tõstab põidla. "Tegelikult on see üsna lihtne. Ma tegin seda füüsilise pudelikaela puhverdamise eeskujul. Küllap sa oled ise sama paranoiline kui mina pudelikaela ette varude puhvri loomisel, Stacey?"

"Jah, küllap ma olen," muigab Stacey.

"Kuidas sa määrad pudelikaela puhvri suuruse?"

"Me mõtlesime selle juba Bearingtoni tehases välja," naeratab Stacey. "Puhvri suuruse määravad kaks tegurit: pudelikaela läbivate detailide eeldatav nõudlus ja eeldatav aeg, mis kulub temani jõudmiseks."

"See on sul käpas," kiidab Bob, "ja vastab täpselt sellele, mida mina tegin oma jaotussüsteemiga. Ma käsitlen vaheladusid nagu puhvreid, mis eelnevad tõelisele füüsilisele piirangule — kauplustele, tarbijale. Iga piirkonna varude suuruse määrab ära, nagu sa üt-

lesid, temast lähtuv tarbimine (teenindatavate kaupluste kaudu), ja varude taastamiseks kuluv aeg — mis antud juhul on laias laastus poolteist veo-aega tehasest või ajaline intervall vedude vahel. Nagu näed, ma kasutan turustussüsteemis samu reegleid, mille me töötasime välja tootmise jaoks. Vajalike muudatustega, mõistagi."

"Räägi edasi," nõuab Stacey.

"Kuna ma saadan kaupa välja iga kolme päeva tagant ning transpordi aeg enamuse vaheladudeni on neli päeva, siis pean ma seal hoidma piisavalt varusid, et katta järgmise nädala tegelik tarbimine. Endale aru andes, et ma tegelikult ei tea täpselt, kui palju järgmise nelja päeva jooksul müüakse — et kaupluste läbimüük võib kõikuda väga suurtes piirides —, pean ma olema ettevaatlik. Tuletage meelde, et kahju, mis sünnib, kui ei ole piisavalt varusid, on suurem, kui veidi suuremate varude hoidmine. Niisiis, me kavatseme igas vahelaos hoida selle piirkonna kahekümne päeva keskmise läbimüügi jagu varusid."

"Ma saan aru, et ei tee liiga, kui olla veidi paranoiline, aga nädalase vajaduse asendamine kolmenädalase varuga lõhnab minu meelest juba hüsteerilise käitumise järele," ütlen mina.

"Sa ju tunned mind," vastab Bob naerdes. "Keegi ei ole veel saanud mind hüsteeritsemises süüdistada."

"Aga miks siis nii palju? Miks kahekümne päeva varud?"

"Sellepärast, et kauplused tellivad nii laia joonega," vastab Bob. "Ma arvan, et nad on harjunud nii talitama, sest vanasti olime nii meie kui meie konkurendid väga ebakindlad tarnijad. Kindlustamaks, et nad liiga palju müügitehinguid ei kaotaks kauba puudumise tõttu, ei julge nad kaupu hoida parasjagu niipalju, kui neil kõige lähemas tulevikus vaja läheb. Mõned neist liialdavad sedavõrd, et tellivad kuue kuu jagu ette... See omakorda tekitab nõudluse tippe meie vaheladudele. Jumal tänatud, et igas regioonis on piisavalt palju kauplusi, nii et nädala tarbimine ei ole täiesti ennustamatu, muidu ei piisaks ka kahekümne päeva varudest."

"Kui kauplused telliksid vastavalt sellele, kui palju nad tegelikult ära müüsid — see tähendab, kui nad ainult taastaksid läbimüüki," lausub Stacey järele mõeldes, "siis oleks sinu elu palju

kergem. Kas te olete midagi ette võtnud, et nad oma käitumist muudaksid?"

"Jah, muidugi oleme. Meie turustusjuhid saatsid neile kirjaliku pakkumise, et me oleme valmis neile kasvõi igapäevast varude taastamist pakkuma, aga enamus neist ei võtnud pakutud võimalust vastu. Arvatavasti läheb iga muutusega aega, eriti kui on tegemist sisseostu-harjumustega, mis on kestnud aastakümneid."

"Aga kust sa siis tead, et kakskümmend päeva on piisav?" küsib Stacey.

"Seda numbrit ei saanud me kogemuste, vaid arvutuste põhjal," tunnistab Bob. "Lähtudes praegusest jaotusest kaupluste tellimustes, on kakskümmend päeva piisav, et garanteerida üle üheksakümnele protsendile viivitamatu reageerimine. Praegu on meil üleminekufaas. Vaheladude varusid me juba taastame kaks korda nädalas, aga me pole veel ära tarbinud neid kaubamägesid, mis seal varasemast ajast veel jäänud on. Tagajärjeks on see, et praegused tulemused on liiga head: otse laost saame täita üle üheksakümne üheksa protsendi tellimustest." Bob vaatab meile otsa, et näha, kas me suudame teda jälgida, ja jätkab.

"Sellise super-reageerimise järele pole tegelikult mingit vajadust. Kui üheksakümnel protsendil kordadest täidetakse kogu tellimus otsekohe laost, siis ülejäänud kümne protsendi puhul jääb kauplus ootama järgmise nädala saadetist. See on täielik paradiis võrreldes sellega, mida meie ja meie konkurendid oleme siiani pakkunud. Kui tõtt tahate teada, siis me hoiame meelega tellimusi kinni, et kliente mitte liiga ära rikkuda, ja kallutame niiviisi tulemused üheksakümne protsendi kanti." Ning Bob lisab enesekindlalt: "Me võiksime vabalt oma varusid alandada kuni kahekümne päevani. Aga et kindel olla, jälgime mängu veel nelja-viie lähema kuu jooksul."

"Kui palju teil praegu vaheladudes varu on?" küsib Don.

"Praeguseks on tase langenud neljakümne päevani, ja langemine jätkub kiiresti. Aja jooksul muidugi see kiire langemine aeglustub. Pidage meeles, varem oli asi niivõrd kontrolli alt väljas, et mõne nimetuse tase mingis laos võis ulatuda üheksa kuu varuni..."

"Pole paha," ütlen ma kokkuvõtteks, "üldse mitte paha. Nii et sa suurendasid tellimuste täitmise protsenti kolmekümnelt üheksakümneni, samal ajal vähendades laoseisu üheksakümnelt päevalt neljakümneni, ning vähendad edasi... Ilus!"

"Neljakümnepäevast varu hoiab ta praegu ainult vaheladudes," tuletab Stacey meelde, ehkki ma mäletan seda isegi. "Kindlustamaks seda, et varude taastamise aeg sõltuks tõepoolest ainult veoajast ja sellest, kas vajalik kaup ikka olemas on, peab Bob lisaks hoidma valmistooteid tootmisüksustes ehk kesklaos, nagu ta seda nimetab."

"Muidugi on sul õigus," hakkab Bob naerma. "Ma võin ainult unistada, et kogu laoseis oleks kõigest kakskümmend päeva. Tootmisüksuste varudega teen ma samamoodi. Seal on taastamise aeg ära määratud tehase võimega toota vajalik kogus. Muudatused, mis me viimase aasta jooksul sisse oleme viinud, on seda aega tunduvalt lühendanud. Mul on tehase laos ümmarguselt kahekümne päeva jagu valmistoodangut. Sellest piisab."

"Selge," sõnastab Stacey oma järelduse. "Varem saatsid sa toodangu tehasest välja niipea, kui ta valmis sai, vastavalt kolme kuu prognoosile. Pole mingi ime, et tulemuseks olid valed asjad vales kohas. Nüüd saadetakse kaupa vastavasse piirkonda ainult siis, kui kauplused on tegelikult (teatud hulga) seda toodet müünud. Väga nutikas. Ma pean selle üle veel järele mõtlema," püüab Stacey kuuldut seedida. "Kas ma saaksin näha loogilisi puid koos kõikide detailidega?"

"Palun väga," pasundab Bob, "suurima heameelega!"

Don näib olevat täielikus segaduses. Ma ei usu, et ta oleks kõigest aru saanud. Ta ei ole Bobiga koos 'loogilisi puid' läbi lugenud ning ta ei ole logistika ekspert nagu Stacey.

"Kas sul on mingeid küsimusi, Don?" pärin ma temalt.

"Terve hulk küsimusi... Aga eriti huvitab mind, mis juhtus transpordikuludega?"

"Praegu taastatakse piirkondlikke varusid regulaarselt," selgitab Bob kannatlikult. "See võimaldab meil saata kogu aeg täiskoormaid. Veelgi enam: kunagi ei ole enam vaja väikesi koguseid kiiresti len-

nukiga vahelattu saata ning vahelaod ei saada kaupu üksteisele edasi-tagasi. Pole mingi ime, et transpordikulud vähenesid."

"See oli tõeline ajude gümnastika," lõpetan mina koosoleku, "lähme nüüd lõunat sööma. Kas pärast lõunat räägime sinu firmast, Stacey?"

"Igatahes, boss."

7

Ma ei lähe nendega koos lõunale. Mul on vaja mõtlemisaega. Bob on juba vähendanud oma laoseisu kolmekümne päeva võrra, ja jätkab vähendamist. Firma operatiivjuhtimise seisukohalt on see täiesti õige samm, aga sellega on üks probleem... Suur probleem. Laoseisu vähendamine avaldab esialgu lühiajalist negatiivset mõju kasuminäitajatele.

Me kajastame raamatupidamises laoseisu tema omahinna väärtusega — see on hinnaga, mis on arvutatud kuluarvestuse reeglite järgi. See tähendab, et valmistoodangu varud on arvel mitte toormaterjali hinnaga, vaid arvestuses sisaldub toormaterjali hind pluss lisandunud väärtus — tööjõukulud ja üldkulud. Valmistoodangu varude vähendamise perioodil kajastub kogu vähenenud koguses sisalduv lisandunud väärtus lõppnäitajates kahjumina.

Ma püüan hinnata neid numbreid Bobi firma puhul. Ta vähendab oma laoseisu umbes viiekümne keskmise müügipäeva väärtuse võrra. Firma müük on praegu keskmiselt 180 miljonit aastas, seega on viiskümmend päeva võrdne 25 miljoniga. Bilanss ei näita laoseisu vähenemist mitte 25 miljoni võrra, kuna arvel on valmistoodang mitte müügihinnaga, vaid omahinnaga. See tähendab arvestusliku laoseisu vähenemist umbes 17 miljoni võrra. Ja selle mõju kasumile? Et seda teada saada, pean ma sellest arvust lahutama toormaterjali eest makstud summa, ütleme 7 miljonit. Oh sa poiss, kahjum kasvab 10 miljoni võrra...

Ma püüan mitte paanikasse sattuda. Loomulikult on see ainult fiktiivne raha, kuluarvestuse väärastus, ning loomulikult saab see hiljem kompenseeritud tõelise rahaga, tõelise kokkuhoiuga seismajääva toodangu vähenemise arvel, ning loodetavasti ka suurenenud müügi arvel. Aga kuidas ma seda kõike firma potentsiaalsele ostjale seletan? Isegi kui ta täiel määral taipab, kuidas asjad on, teeskleb ta ikkagi, et ei saa aru. Sest see annab talle kätte trumbid firma hinda oluliselt väiksemaks kaubelda.

Kas midagi positiivset ka leida võib? Ületootmine väheneb. Tootevarude vähenedes ei nõua uute toodete turule toomine enam vanade toodete varu mahakandmist. Kui palju see teeb? Ma sirvin Bobi eelarvet. Ta on arvestanud 18 miljoni eest mahakantud iganenud tooteid. Kas ta plaanitsetud laoseisu vähendamise on oma stsenaariumi juba sisse arvestanud? Ma õngitsen välja tema eelmise aasta aruande. Tänu taevale, ei ole. Eelmisel aastal oli samuti 18 miljonit, ta on lihtsalt selle numbri uude aastasse üle tõstnud.

Kui laoseis väheneb 50%, siis väheneb toodangu aegumine veelgi rohkem. Eriti selle tõttu, et uue toote turuletoomist on palju lihtsam kontrollida, kui pool kogu laost on ühte kohta koondatud, mitte mööda ilma laiali.

Olgu peale, mis me sellest teenime? Bob on pidevalt vähenenud mahakandmise summa võrra võidus, umbes ühe miljoni eest kuus; see teeb 12 miljonit. Mida kauem ma suudan firma müümisega venitada, seda paremaks seis läheb. Kui ma saaksin seda edasi lükata aasta lõpuni… Aga see on võimatu.

Millal võimalike ostjate analüütikud meid luubi alla võtavad? Isegi kui ma pea peal seisaksin ja laseksin käiku kõik venitamise trikid, mida tean, juhtub see kahe või kolme kuu pärast. Kurat küll, just kõige halvemal ajal! Täpselt siis, kui laoseis on saavutanud miinimumi ja mahakandmise vähenemine alles hakkab sisse tooma.

Mida põrgut ma tegema pean? Üks asi on müüa firmat, mis on just kasumisse jõudmas. Hoopis teine lugu on pakkuda firmat, mis 180 miljonilise müügikäibe juures toob üle 10 miljoni kahjumit… Käskida Bobil vanale jaotussüsteemile tagasi minna? No ei… Pealegi, see ei aitaks. Bobil ja Stacey'il on absoluutselt õigus: kui me ei leia teed, kuidas firmasid kõvasti kasumit teenima panna enne, kui nad omanikku vahetavad, oleme omadega sees. Mina, nemad ja firmad. Kõik läheb rentslist alla.

Peame leidma mooduse, kuidas läbimüüki viivitamatult suurendada. See on ainus väljapääs. Ja me ei saa käia tuntud teid. Peter ei saa endale uue tehnoloogiaga trükimasinaid, mida ta nii väga vajab. Bobil ei ole aega, et süstemaatiliselt parandada tootearenduse inseneride tööd. Me peame liikuma palju kiiremini. Olgu need Wall

Streeti haid neetud, et nad meid sellise pressi alla on seadnud. Miks nad ei või meid rahule jätta?

Nad tulevad lõunalt tagasi.

"Alex," alustab Don, "me arutasime lõuna ajal, millist mõju Bobi uus süsteem tema kasuminäitajatele avaldab."

"Üsnagi hävitavat," püüan ma öelda nii rahulikul toonil kui suudan.

"Nii et sina märkasid seda ka," ütleb Don, hääles väike pettumusenoot.

"Kas sa arvasid, et ei märka või?" annab Bob talle veel ühe hoobi ja pöördub siis minu poole: "Mida ma tegema peaksin? Mitte sellele tähelepanu pöörama või oma kesklaod suureks paisutama? Sa ju tead, et oma varuvõimsusega võin ma seda iga kell teha."

Ma mõtlen selle üle hetke järele. Kesklao varude kasvatamine, erinevalt vaheladudest, ei kahjusta Bobi võimet kaupluste vajadustele kiiresti vastata. Uute toodete väljatulek kannatab, aga mitte väga pálju. Teisest küljest ei ähvarda siis halvad tagajärjed, mida raamatupidamiskahjumi tekkimine kaasa tooks. Ahvatlus on väga suur.

"Ei, Bob, ära seda tee," otsustan ma lõpuks.

"Ma arvasin, et sa nii ütled. Sa ei ole kunagi tahtnud kergemat teed valida ja numbrimänge mängida. Aga ma mõtlesin, et pean siiski küsima."

"Tänan. Olgu, Stacey, sinu kord."

"Kui vaadata üldist pilti, siis imelikul kombel on meie olukord üsna sarnane," alustab Stacey. "Ka mina olen läinud aasta jooksul palju lisavõimsust üles leidnud — see pressib igast august välja; meil on ülevõimsust veelgi rohkem kui Bobil. Meie probleemiks, nagu isegi arvata võid, on müük.

Nagu sa tead, ei müü me kauplustele, vaid tööstusharudele, kes vajavad suruõhku. Meie alal on küll ka üha uusi ja uusi tehnoloogilisi uuendusi, aga mitte midagi võrreldavat sellega, mis Bobi juures toimub: mõni meie toode on kümme aastat vana. Asi on selles, et

kuna konkurents on teravam kui kunagi varem, siis oleme sunnitud esialgse sisseseade müüma materjali hinnaga. Üha rohkem teenime hoopis lisaseadmete ja varuosade pealt. Need on ikka veel üsna kõrge marginaaliga."

"Kas see tagavaraosadega varustamine toimib hästi?" küsib Don.

"Ei," tunnistab Stacey. "Oh, meil on terved mäed osi igal pool laiali... Aga liiga tihti on vale osa vales kohas, ja siis on kliendid meil kallal."

"Kas Bobi jaotussüsteem aitaks ka teid?"

"Võib-olla. Sellepärast ma tahtsingi tema loogilisi arendusi näha. Me peame mitmeid kohandusi tegema, sest meie olukord on erinev. Üheksakümneprotsendiline reageerimine ei ole piisav. Vaadake, kui kliendil on meie käest varuosa vaja ja me ei suuda talle seda kohe anda, siis tekitame seisaku tema tootmisprotsessis. Ma pean oma praeguse üheksakümne viie protsendi pealt sajale lähemale saama." Stacey kehitab õlgu:

"Selge see, et me saaksime paremini töötada. Me peame üle vaatama oma varud, mis on vaheladudes. Bobi loogikat kasutades saaksime asja kõvasti parandada." Minu poole pöördudes ta lisab: "Alex, parem teenindus osadega varustamisel ei ole minu müügiprobleemi lahendamiseks piisav. Mul on vaja tõelist läbimurret."

"Sa ütlesid, et varuosade hinnad on üsna soolased," alustab Don ettevaatlikult.

"Ütlesin küll," noogutab Stacey. Siis saab ta aru, et Don ei söanda jätkata, ja julgustab teda: "Lase käia, ütle välja. Kõrvalseisja võib tihtipeale välja tulla ideega, mis kaelani asja sees olijale pähegi ei tule — niivõrd ollakse pimestatud sellest, kuidas alati on tehtud."

"Arvatavasti ei ole sel väärtust," jätkab Don, "aga ma sain aru, et te müüte põhivarustuse ainult materjali hinna eest selleks, et jalga ukse vahele saada?"

"See on nii."

"Kas see tähendab, et firma, kes müüb kliendile põhivarustuse, on mingitel tehnilistel põhjustel kliendile vajalike osadega varustajana monopoolses seisundis?" kõlab Don juba märksa kindlamalt.

"Täiesti õige. Igal firmal on erinev toode. Sa müüd kliendile põhivarustuse, ja sealtpeale on ta varuosade ostmise läbi sinu küljes kinni."

"Aga kas te ei saaks oma konkurentide tooteid üle võtta? Ma oletan, et tehniliselt oleksite võimelised neid tootma. Erinevused osade vahel ei saa nii suured olla."

"Ah seda sa mõtlesid..." on Stacey pettunud. "Vastuseks sinu küsimusele, Don: mitte et meil ei ole võimalik nende toodete jooniseid saada, vaid need on meil juba olemas. Ning jah, me võime tehniliselt ja juriidiliselt nende varuosi toota. Mis sinu soovitus siis on?"

"Et teie võiksite nende klientidele vajalikke osi pakkuda," sõnab Don, jälle ettevaatlikult. "Aga ilmselt olete juba isegi selle üle mõelnud. Miks sellest midagi välja ei tule?"

"Elementaarne, Don," vastab Stacey. "Miks nende kliendid meie käest ostma peaksid? Sellepärast, et me pakume madalamat hinda?"

"Jah, nüüd ma mõistan," krimpsutab Don nägu, "et siis teie konkurendid teeksid teile sedasama ja tulemuseks on hinnasõda."

"Ning kui on midagi, mida me iga hinna eest ära hoidma peame," võtab Stacey asja kokku, "siis on see hinnasõda."

"Vabandust, see oli loll mõte."

"Mitte ka nii loll," kingib Stacey talle lohutava naeratuse. "Kui me viime edukalt sisse midagi Bobi jaotussüsteemi sarnast ning meil on aega endale selle abil suurepärase osadega varustaja kuulsus teenida, siis võib sinu idee töötada. Häda on selles, et säärase reputatsiooni võitmine võtab aastaid, aga meil on vaevalt mõni kuu."

"Sõbrad," ütlen ma mõtlikult, "meil on vaja turundusideid. Midagi, mis meid eristaks — mis teeks meie pakkumised palju ahvatlevamaks kui konkurentide omad. Midagi, mida saaks kiiresti rakendada."

"Jah, aga me ei saa riskeerida hindade allalöömisega," lisab Stacey.

"Ning peale selle, need ideed peavad tuginema ainult neile toodetele, mis meil juba on. Võib-olla väikeste muudatustega, aga mitte revolutsiooniliste uuendustega."

"Õige, meil on vaja tõeliselt uuenduslikke ideid," lööb nüüd ka Bob kaasa.

Ja mina lisan mõttes: "Ning tervelt kolm tükki korraga, üks iga firma jaoks."

8

Me lõpetame just õhtusööki, kui juhtub see, mis vältimatult juhtuma pidi. "Mis selle autoga saab, isa?" küsib Dave.

Polegi paha, poisil on kannatust, mina arvasin, et rünnak algab kohe, kui ma uksest sisse astun. Küllap on Julie tal soovitanud oodata, kuni ma natuke puhkan ja kõhu täis söön. Mingitmoodi mõjub see mulle provotseerivalt. "Mis sellega siis saama peab?"

"Kas ma saan sinu autot, kui sina Euroopas ringi uitad?"

"Ringi uitan—?"

"Vabandust, ei uita ringi, ajad tähtsaid tööasju. Kas ma saan sinu autot, kui sa ära oled?"

Mulle ei meeldi tema toon. See ei ole küsimine, ta lausa nõuab. "Ütle mulle üks põhjus, miks ma peaksin andma?"

Dave ei vasta.

Mina ei jäta ka jonni: "Noh?"

"Kui sa ei taha oma autot anda, ära siis anna," pobiseb Dave oma taldrikusse.

Ma võiksin selle loo nii jättagi. Ma tegelikult ei taha talle oma autot anda ja nüüd ma ei peagi. Sellega on korras.

Julie ja Sharon lobisevad omavahel millestki. Mina ja Dave sööme vaikides. Ei ole ta midagi korras… Negatiivne tagajärg, mis mind enne kahtlema pani, on nüüd reaalsuseks saanud. Dave mossitab, talle on liiga tehtud, ja mis kõige halvem, ta on veendunud, et minuga ei saa normaalselt suhelda. Teismelised.

"Sa ütlesid, et maksad ise bensiini eest ja viid auto teenindusse," ütlen ma lõpuks.

Dave lõpetab oma taldriku põrnitsemise ja vaatab mulle otsa. "Jah, ütlesin küll," vastab ta umbusklikult. Siis jätkab juba palju innukamalt: "Ja selle nädala jooksul sõidutan ma ise ema eest Sharonit, kui vaja on."

"Väga osav käik," hakkan ma naerma. "Jätka samas vaimus, Dave, manööverda ema ja õde enda poolele, siis olen mina nurka surutud."

"Ega ma nii ei mõelnud," punastab Dave.

Sharon on midagi juba kuulnud ja tema pole nüüd kindlasti tüdruk, kes niisuguse võimaluse käest laseks. "Hurraa, oodaku Debbie ainult, ta ei usu seda eluilmaski!"

"Mina ka mitte," võtab Dave õe hoogu maha. "Isa ei ole nõus mulle oma autot andma."

"Issi, palun! Hästi ilusti palun, eksju?" Sharon teeb täpselt seda, mida Dave temalt ootab.

"Ma ei tea. Ma ei ole veel otsusele jõudnud…"

"Aga sa ise lubasid selle üle järele mõelda," kaebleb Dave.

"Ja mõtlesingi—"

"Ja siis?"

"Ja siis on mul mõned lahendamata probleemid."

"Noh, muidugi—" Dave on silmnähtavalt ärritatud.

Ma teen karmi häält: "Poeg, ma lubasin asja üle järele mõelda ja ma mõtlesingi. Nagu arvata võis, on mul teatud asjad südamel. Kui sa need ära lahendad, siis võid autot kasutada, kuni ma ära olen. Kui sa käitud nii, nagu need oleksid ainult minu mured ja see pole sinu asi, siis ütlen ma hoobilt 'ei'. Kas on arusaadav?"

"Jah, isa," Dave on hoopis vaiksem, "mis probleemid need on?"

"Kohe ma näitan sulle," vastan mina ja lähen kabinetist pabereid tooma.

Kõigepealt annan talle esimese lehekülje lugeda. "Positiivsete punktide loetelule saab nüüd veel ühe lisada. Sinu lubaduse oma õele autojuhiks olla."

"Mitte just see, mida mina positiivseks nimetan," pomiseb Dave ja loeb siis kõva häälega viimase punkti ette: 'Minu ja poja vahel kasvab usaldus'. Ta mõtleb hetke ja ütleb siis: "See tähendab, et mida ma luban, pean ma pagana kindlalt täitma." Ohates teeb Dave järelduse, et see on tegelikult küllaltki õiglane. "Olgu, mis need probleemid siis on, isa?"

"Esimene on vist juba lahendatud, aga vaatame seda ikkagi. Mina sõidan Euroopasse just siis, kui sinul on kevadine vaheaeg, ja sul on plaanis Mehhiko reis…"

"Ära Mehhiko pärast küll muretse, issi," sekkub Sharon silmapilk, "Dave lubas mind iga päev sõidutada ja võid kindel olla, et ma ei lase teda kuhugi kaduda."

"Mina lootsin, et saame äkki kaubale," ütleb Dave. "Aga olgu, isa. Ei mingeid pikki sõite. Ausõna!"

Võtan rahulikumalt järgmise lehe. "Loe ise. Alusta väitest, mis on lehekülje all ääres."

Dave hakkab lugema: "Minu äraolekul on auto sinu käsutuses."

Sharon satub segadusse: "Kas see tähendab, et issi otsustas sulle autot lubada?"

"Seda tahaksin minagi, aga kahjuks tähendab see, et isa proovib välja selgitada, milliseid negatiivseid tagajärgi see kaasa toob, kui ta seda lubab."

"Ahah…"

"Loe edasi," julgustan mina.

"'Mina olen ära üsna pika aja'," loebki Dave edasi, kuid lisab omalt poolt juurde: "Üks nädal ei ole nii pikk aeg—"

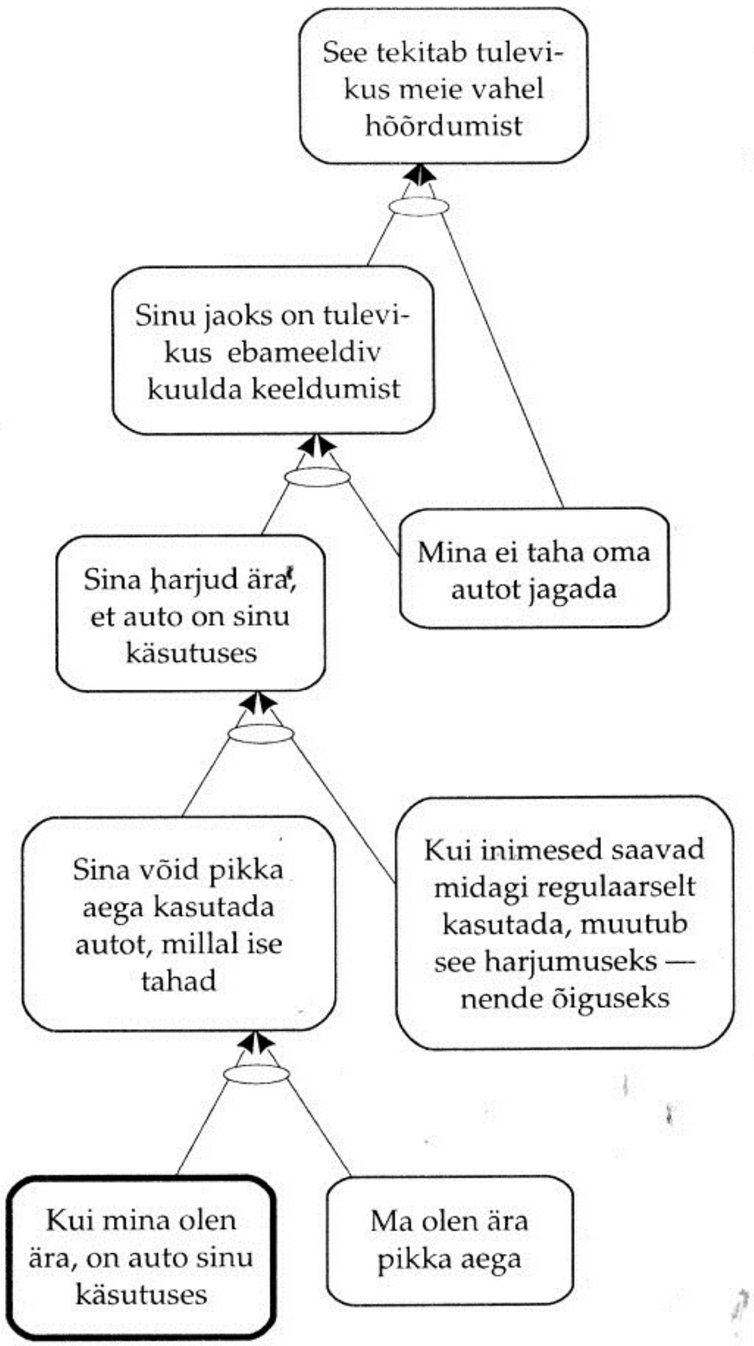
"See on sinu arvamus," ütleb Julie.

"Okei, ma hoian oma märkused endale. Ma loen nüüd järgmiselt tasemelt: sa saad tükk aega kasutada autot, millal ise tahad."

"Oota," pean ma sekkuma. "Sa ei loe mitte punktide loetelu, vaid loogilist puud. Loe nii, nagu nooled näitavad." Ma panen sõrme esimese lause peale, et talle näidata, kuidas õigesti lugeda: 'Kui minu äraolekul on auto sinu käsutuses, ja…' — viin sõrme teise lause juurde —, 'ja mina olen ära üsna pika aja, siis…' Ma osutan ülemisele väitele: 'Siis sa saad tükk aega kasutada autot, millal ise tahad'."

"Ilmselge," on Dave'i ainuke kommentaar.

"Nüüd loe järgmist väidet," ütlen mina ja naeratan vargsi Julie'le. Julie naeratab vastu. Me mõlemad mäletame, mis Jonah on öelnud: "Kui vastatakse 'see on ju selge,' 'ilmselge' või 'elementaarne', siis tähendab, et oled suutnud asja teisele edasi anda."



Dave loeb edasi: "'Kui inimesed saavad midagi regulaarselt kasutada, muutub see harjumuseks — nende õiguseks'..."

"On õige?" küsin mina.

"No tavaliselt see nii on... Kas ma loen nüüd järgmise taseme ette?"

"Jah, aga proovi lugeda põhjuse ja tagajärje seosena, kasuta *kui... siis...*"

Ta hakkab aeglaselt peale: "*Kui* 'sa saad pikka aega kasutada autot, millal ise tahad', ja '*kui* inimesed saavad midagi regulaarselt kasutada, muutub see harjumuseks — nende õiguseks', *siis* 'sina harjud sellega ära, et auto on sinu käsutuses'. Nüüd ma saan aru küll, mis sulle muret teeb, aga..."

Ma katkestan teda: "Dave, enne kui sa selle vastu midagi ette-vaatamatut lubad, tahan ma, et sa aru saaksid, kui tähtis see probleem on. Palun, loe kõigepealt lõpuni."

"Okei, ma juba loen. Kõigepealt väide, mis tuleb kõrvalt juurde: 'mina ei taha oma autot jagada'."

"Ja nüüd vältimatu tulemus. *Kui... ja... siis...* Noh?"

"*Kui* 'sina harjud sellega ära, et auto on sinu käsutuses' *ja* 'mina ei taha oma autot jagada', *siis* 'sinul on tulevikus ebameeldiv kuulda keeldumist'."

"Kas on õige?" küsin mina.

"On," tunnistab Dave. "Ma saan aru küll, et 'see tekitab tulevikus meie vahel hõõrdumist'."

"Ja nüüd?" küsin mina.

"Ma ei tea. Ükskõik, mida ma praegu ütlen, seda võib võtta, nagu ma ei tahaks probleemi tunnistada."

Mul on tõesti hea meel, et ma nii palju vaeva nägin detailide viimistlemisega. Ma hakkan peaaegu lahendust soovitama, kui Julie mulle viimasel hetkel keelava pilgu saadab. Hammustan mõttes huult ja ütlen hoopis: "Aega on, Dave. Ma sõidan ära alles järgmisel nädalal."

Dave maigutab suud nagu kala, kui ta seal iseendaga võitleb, üritades midagi välja öelda ja samas seda juba ette kahetsedes. Lõpuks ta siiski ütleb: "Võib-olla, kui ma pärast ei küsiks sinu autot... kaks kuud järjest?"

Seda on liiga palju. Enamgi veel — ma ei usu, et Dave seda lubadust pidada suudaks, ta on mu BMW-st liiga sisse võetud.

"Miks see sinu arvates aitama peaks?" küsib Julie.

"Lihtne aritmeetika. Kui nädal aega on piisav, et mind ära rikkuda, siis kaks kuud peaks olema piisav, et jälle korda teha."

"Mida sina kostad?" pöördub Julie nüüd minu poole.

"Mina ütlen, et kaks kuud on liiga palju, ühest kuust aitab küll."

Julie vaatab oma pabereid üle ja ehitab loogilisi puid, et oma klientide probleeme paremini mõista ja lahendada. Selle tehnikaga suudab ta lagunema kippuvaid suhteid kolme või nelja kohtumisega taastada, mitte kuude kaupa ebamäärasuses hõljuda ja otsi lahti jätta. Kui ma talle meenutan, et talle makstakse ju kulutatud tundide, mitte tulemuste eest, siis ta lihtsalt osutab naerdes pikale klientide nimekirjale, kes end juba on registreerinud.

Ta on üleni oma tööst hõivatud, aga see ei koorma teda liigselt. Tal on alati palju tegemist, aga mitte kunagi vähe aega.

Mulle meeldivad sellised vaiksed õhtud, kui Julie loeb pominal oma pabereid ja mina püüan enda omadega toime tulla. Taustaks annavad Simon ja Garfunkel lakkamatult teada oma probleemidest Ceciliaga. Lapsed on oma tubades juba magama jäänud.

"Mulle meeldis, kuidas sa täna Dave'iga hakkama said," ütleb Julie mulle otsa vaadates ja naeratab.

"UniCo's nimetame me seda 'töörahu ostmiseks'," muigan mina.

"Mis sa sellega mõtled?" Julie näib segaduses.

"Ära minust valesti aru saa," püüan ma selgitada, "ma olen oma otsusega rahul, aga kui objektiivselt vaadata, mis tegelikult toimus, siis Dave küsis minu autot ja sai, mis tahtis. Kogu lugu."

"Kallikene, kas sul tõesti on kahju, et sa sellise otsuse tegid?" pärib Julie ettevaatlikult.

"Ei, mitte sugugi. Mul on selle üle hea meel."

Julie suudleb mind põsele. "Sel juhul öelda: 'Dave sai, mida tahtis,' on parimal juhul ainult ebapiisav kirjeldus sellest, mis tegelikult toimus."

Ma pean järele mõtlema. Asi ei ole selles, et ma ei oleks tahtnud, et minu poeg saab, mida ta nii väga soovib. Ma ei tahtnud, et juhtuksid mõned kaasnevad asjad. Näiteks, et Dave tunneks, et tal on minu auto suhtes teatud õigused. Nii, nagu me praegu asjad korraldasime, olen ma kindel, et seda ei juhtu. Ja lisaks ilmnesid mõned soodsad kõrvalefektid. Julie'l on rohkem vaba aega ja Sharon pole mitte kade, vaid hoopis leitud lahenduse tuline pooldaja.

"Sul on õigus," ütlen Julie'le ja panen talle käe õlale. "Kes oleks võinud arvata, et Dave on nõus tervelt neli nädalat auto rahule jätma! Tead, Jonah' soovitus — esitada lihtsalt negatiivne haru ilma ise lahendust välja pakkumata — on tõepoolest õige… Kui mina oleksin sama ideega välja tulnud, oleks Dave selle peale parimal juhul reageerinud nagu solvava ja ebaõiglase nõudmise peale."

Julie noogutab mõtlikult naeratades pead. "Jonah' meetodid töötavad. Nende abil võidavad alati mõlemad pooled korraga…"

"Ma tahaksin samamoodi uskuda," ütlen ma vaikselt. "Julie, ma olen töö juures jõudnud mitme väga olulise dilemma sõnastamiseni… Ja praegu ma ei ole kindel, kas neist kasvõi ühe puhul leidub mõlema poole jaoks võitu sisaldav lahendus."

"Räägi mulle natuke täpsemalt," ütleb Julie samasuguse vaikse häälega.

Ma ei tea, mida rääkida. Mingit mõtet pole viriseda minu enda isikliku dilemma üle. See ajaks ainult Julie't närvi ja tõukaks mind ennast ohtliku enesehaletsuse teele.

"Kas sa oled välja mõelnud, kuidas oma firmasid kaitsta?" küsib Julie.

"Tegelikult ei ole," ütlen ma ohkega. Räägin talle "plaanist", mida me Bobi ja Stacey'ga arutasime. "See on uppuja õlekõrs, muud midagi—" teen ma pessimistliku kokkuvõtte.

"Miks?"

"Kui suur sinu arvates on tõenäosus, et me leiame läbilööva turundusidee, mis paari kuuga meie müüki hüppeliselt suurendaks?"

"Selliseid asju juhtub," püüab Julie mul tuju tõsta.

"Juhtub," pean ma möönma, "aga harva. Ja meie peame seda saavutama ilma uute toodete ja nimetamisväärse reklaami-eelarveta. Ja meil on vaja kolme lahendust… See on ilmvõimatu."

"Ei, see ei ole nii ilmvõimatu," ütleb Julie kindlalt. "See võib olla raske, aga mitte võimatu."

"Ah, jäta…"

"Alex, kuula mis ma sulle ütlen. Jonah õpetas meile oma meetodeid just spetsiaalselt selliste olukordade tarvis, kus tundub, et väljapääsu ei ole — kui näib, et veel on võimalik ainult alla anda… Kallis, ma tean mis ma räägin. Mina näen selliseid olukordi pea iga nädal."

"Mina küll ei ole märganud," ma kergitan kulme, et näidata, kuivõrd ta minu arvates liialdab.

"Lollakas," tonksab Julie mind ribidesse, "muidugi mitte meie isiklikus elus… Ma räägin oma klientidest. Mõned neist on oma abieluga niisuguses ummikus, et mingit paranemist pole loota." Siis jääb ta mõtlikuks. "Tead, milles meie vahe on—? Sina ei kasuta peaaegu kunagi Jonah' meetodeid."

Ma tahan hakata vastu vaidlema, aga Julie jätkab: "Ma tean küll, et sa kasutad mõnda neist vahel — läbirääkimistes, meeskonna juhtimises, isegi tähtsaid kohtumisi planeerides. Aga ütle mulle, Alex, millal sa neid viimati täiel määral rakendasid? Mingi raske olukorra analüüsimisel ja võidulahenduse koostamisel, mis asja põhjalikult paremuse poole pööraks?"

Ma tahaksin öelda, et tegin seda kuu aega tagasi turustusprobleemide lahendamisel. Aga see ei ole tõsi. Seda tegi Bob Donovan oma meeskonnaga.

"Minu töös," jätkab Julie hoopide jagamist, "olen ma kogu aeg silmitsi uute olukordadega, ma pean pidevalt 'Mõtlemisprotsesse' kasutama. Sellepärast ma nii kindel olengi, et see annab alati tulemusi. See on raske… See nõuab palju ränka pingutamist, aga see töötab. Sa tead seda isegi."

Kui Julie taipab, et ma ei kavatse vastata, asub ta lõplikule pealetungile: "Alex, sa lased ikka veel liugu selle tootmise-lahenduse

turjal, mille sa kunagi välja töötasid. Sellest ei ole enam abi. Sa pead lahenduse leidma oma *praegusele* olukorrale."

Nüüd ma vihastan. "Mis, kas sa tahad mulle selgeks teha, et ma pean leidma universaalse lahenduse turundusprobleemidele?"

"Täpselt seda ma öelda tahan jah."

Ma ei vaevu enam vastama.

9

"Tundub, et ma tean, kuidas kommipaberi trükkimisest rohkem raha teenida kui karbi trükkimisest..." Peter on erutatud ja mina samuti.

Eelmisel aastal tõi paberitrükkimise tsehh neli miljonit kahjumit, mille läbi kogu firma kasum jäi alla ühe miljoni. Kui Peter on tõesti leidnud läbimurdva turundusidee, mis muudab kommipaberite trükkimise sama kasulikuks kui ülejäänud tooted, siis... Jessas, kui saaks selle tsehhi kasvõi nulli, oleks kogukasum viis miljonit!

See on võimatu. Liiga hea, et olla tõsi. Äkki on Peter oma agaruses firma müükipanekut ära hoida mõelnud välja mingi liiga riskantse asja?

"Räägi mulle rahulikult kõik otsast peale ära," ütlen talle. "Ning valmista ennast ette üksikasjaliseks ülekuulamiseks."

"Just see, mida mul vaja," naeratab Peter laialt. "Kõik asetus õigesse paika pärast Doni telefonikõnet."

"Minu telefonikõnet?" on Don imestunud. "Ma ei mäleta, et oleksin mingeid uusi ideid välja käinud."

"Aga sa käisid," ei jäta Peter oma. "Ning pealegi veel suurepärase idee."

"Kui sa nii väidad, siis on mul muidugi väga hea meel," satub Don veelgi suuremasse segadusse. "Eriti kui ma ülemuse kuuldes kiita saan... Aga palun väga vabandust, mina mäletan ainult, et ma küsisin sinult, kuidas on see võimalik, et te ei suuda kiirete masinatega konkureerida suurte koguste osas, aga väikeste osas suudate."

"Just nimelt!" Peterile teeb Doni nägu silmnähtavalt nalja. "Sinu küsimuse peale me jätsime hädaldamise oma puuduste üle ning saime keskenduda eelistele, mis meil on."

"Selge," ütleb Don. Kuid veidi aja pärast kratsib kukalt: "Ei, ei ole selge... Ma ei saa aru, kuidas teie masinate lühem seadistamisaeg aitab teil konkureerida suuremate tellimuste pärast?"

"Sa ei kuulanud hoolega, Don," seletan mina. "Peter ei öelnud, et nad läheksid suuri tiraaže taga ajama, ta ütles lihtsalt, et nad keskenduvad turuosale, kus neil on eelis. Õnnitlen, Peter! Ma teadsin kogu aeg, et kui sa saad üle oma kinnisideest, et suuri rahasid saab teenida ainult suurte koguste pealt, siis leiad sa kindlasti piisavalt magusaid turge, kus vajatakse väikseid koguseid. Räägi, mis turunišid need siis on."

Peter ei vasta, kõhatab ainult nagu täbarasse olukorda sattunu. Ma pahvatan naerma. Tundub, et mitte Don, vaid hoopis mina ise olen märgist mööda lasknud — ja terve kilomeetri. "Olgu, Peter, räägi oma hiilgav idee ära. Kuidas seadistamise kiirus aitab sul suurte koguste turul võita konkurentide masinate kiirust?"

"Lihtne," vabaneb Peter nüüd kimbatusest. "Tegelikult mitte nii lihtne. Las ma kõigepealt kirjeldan dilemmat, mille käes meie kliendid vaevlevad."

"Tee seda tingimata—"

Peter läheb pabertahvli juurde ning hakkab konflikti diagrammi lahti kirjutama. "Ostja eesmärk on joonduda oma firma nõudmiste järgi. Selleks, et nende järgi toimida, peab ta tarnijalt saama parima hinnakokkuleppe. Trükitööstuses, kus seadistamisel on suur osakaal, on ainus viis madalamat hinda saada tellida suuri partiisid. Niisiis, selleks et parimat hinnakokkulepet saada, peab ostja tellima suuri koguseid."

"See on selge."

"Teisest küljest vaadates," jätkab Peter, "selleks, et oma firma nõudmisi täita, peab ostja püüdma oma laoseisu vähendada. Teile ei pea vist selgitama, kuivõrd firmade taluvus suurte laoseisude hoidmise suhtes on muutunud."

"Ei, meile seda üle rääkida ei ole vaja," luban ma suuremeelselt.

"See tähendab," viib Peter pilve otsad kokku, "et laoseisu vähendamiseks peab ostja tellima väikestes kogustes suurema sagedusega."

"Konflikt on arusaadav," ütleb Don, "aga madalama hinna taotlemise surve on suurem, kas pole?"

"Jah," noogutab Peter.

"Kas sina tead mõnda põhjust, miks see muutuma peaks?" jätkab Don küsitlemist.

"Vaatame kohe," vastab Peter. "Kuna konkurents muutub aina metsikumaks (ma räägin praegu oma klientide turust), muutuvad nende prognoosid üha ebatäpsemaks. See muudab suurte koguste tellimise ostjale ohtlikumaks. Valitsuse määrused on meile, trükkalitele samuti suureks toeks; nad muudavad pidevalt nõudeid, kuidas mikroelementide sisaldus toiduainetes peab olema pakendile trükitud... Üks muutus mingis määruses, ja terve partii tuleb maha kanda. Aga tegelik vigur on selles, et suure konkureerimise tõttu peavad meie kliendid oma tarbijaid üllatama üha sagedasemate turunduskampaaniatega, millega peaaegu alati käivad kaasas mingid muutused kommipaberite kujunduses."

"Kas nende firmasisene info liikumine on siis nii kehv? Kas nad ei anna oma varustajatele tulevasest kampaaniast ette teada?" küsib Don.

"Probleemiks ei ole mitte niivõrd sisemine infoliikumine. Praeguses turusituatsioonis peavad meie kliendid reageerima kiiremini kui kunagi varem. Päris tihti tuleb uus turunduskampaania läbi viia kahe-kolme kuuga."

"Kas sa loodad, et aja möödudes on ostjad rohkem valmis väikesi koguseid tellima?" küsib Don

"Jah ja ei. See trend on juba alanud, ning kasvab edasi, aga meil pole aega seda loomulikku protsessi järgi oodata. Me peame sellele kaasa aitama"

"Kuidas?" nõuan mina.

"Aidates klientidel nende dilemma ületada."

See on kahtlemata õige lähenemine... "Millist noolt te kavatsete rünnata?"

"Seda, mis väidab, et parima hinna saamiseks peab ostja tellima suuri koguseid."

"Räägi edasi," õhutan ma Peterit.

"Pidage kinni," hõikab Don vahele. "Kui me tahame Peteri lahendust põhjalikult uurida, siis miks me ei võiks ise proovida pilve purustada?"

"Väga hea mõte," irvitab Peter. "Mida rohkem te oma lahendusi välja pakute ja tagasi lükkate, seda rohkem teile minu oma meeldib."

Ta on oma lahenduses paganama kindel. See on hea märk.

"Selle noole taga olev põhjendus," hakkab Don pilve katki tegemise reeglite järgi peale, "on: tänu pikale seadistusajale tehakse ostjale hea hind ainult siis, kui ta tellib suurtes kogustes. Kuidas seda põhjendust ümber lükata? Teie seadistamisaeg on suhteliselt lühike... Oodake, miks me peame mõtlema nagu kõik teised, miks me peame hinna määrama selle järgi, kui kaua trükkimine aega võtab? Teil on palju varuvõimsust, iga hind, mis on kõrgem kui materjali eest makstud raha, on parem, kui masinatel lihtsalt niisama seista lasta..."

"Don, sa paned ju ette alustada hinnasõda," ei suuda Peter oma kõrvu uskuda.

"Sugugi mitte!" läheb Don veelgi enam hoogu. "Ma tahan öelda, et teie hinnad võivad olla samad, mis teie konkurentidel suurte partiide eest."

Peter tahab midagi öelda, aga Don kihutab edasi. "Te saate seda endale lubada, vaatamata sellele, et teil on aeglasemad masinad, kuna teil on nii palju võimsust üle. See peab klappima! Kuna surve, et ostjad tellitavaid koguseid vähendaksid, on kasvanud, siis see garanteerib teile edu. Oled sa arvutanud, kui palju kasumit saaks suurendada? Ära unusta, et sinu võimsusevaru ei ole lõputu."

"Oota, Don, see ei saa olla lahendus," püüan ma tema hoogu pidurdada.

"Miks mitte?"

"Esiteks, ma ei saa aru, kuidas konkurentide suurte kogustega sama hinna pakkumine võimaldab ostjatel hakata tellima väikesi koguseid. Tüki hind suure koguse puhul on ju väiksem kui väikese koguse puhul?"

"Minu viga," jääb Don nõusse. "Aga minu lahendus peab ikkagi vett. Peter saab konkureerida nende tellimuste pärast, ning see, et tema väiksemate koguste hinnad on väiksemad, annab talle eelise. Ostjad eelistavad töötada nii väheste tarnijatega kui võimalik."

"Don," seletan ma kannatlikult, "sinu lahendus ei lõpeta ostja konflikti, sellepärast on selge, et see ei saa olla Peteri jaoks lahendus. Pealegi ei tormaks Peter siia ainult selleks, et näidata lahendust, mis seisneb selles, et ta kasutab oma varuvõimsusi ja laseb hinna alla. Tal peab olema märksa parem lahendus. Kas on nii, Peter?"

"Jah, muidugi." Peter noogutab, ning Doni poole pöördudes lisab: "Mitte ainult, et hindade laskmine konkurentide tasemele on ohtlik, vaid ka meie varuvõimsusest ei piisaks, et paberitrükkimist kasumisse viia."

"Miks konkurentide hinna järgimine on ohtlik?"

"Kas sulle ei tulnud pähe, et samad ostjad, kes tellivad suuri paberikoguseid kogu rahva lemmik-kommidele, võivad olla samad, kes tellivad väiksemaid koguseid vähempopulaarsetele kommidele? Need on samad ostjad."

Don mõtleb järele. Peter ja mina ootame kannatlikult.

Lõpuks ütleb Don: "Las ma proovin. Ostjad on nõus, et mida suurem kogus, seda väiksem tüki hind."

"Õige," julgustab Peter, "selles ongi lahenduse võti."

"Mis tähendab," jätkab Don juba julgemalt, "et ostja ei võrdle mitte ainult teie hindu konkurentide omadega, vaid ka teie tüki hinda väikeste koguste puhul tüki hinnaga suurte koguste puhul. Nüüd ma saan probleemist aru. Kui te lasete suurte koguste tükihinna alla, siis ostja nõuab samasugust hinna alandamist, vaatamata sellele, et praegune hind on juba konkurentide omast madalam."

"Nüüd tabasid ära," ütleb Peter. "Ostjate harjumused sunnivad hindu alandama igas osas. See laostaks kogu äri."

"Selge see," on Don nõus. "Aga ma ei näe teist lahendust. Alex, kuidas sinuga on?"

"Noh, ma siis proovin," alustan ma oma katset. "Seos, mida me uurime, on: selleks, et 'saada tarnijalt parim hinnapakkumine', peab ostja 'tellima suurtes kogustes' sellepärast, et 'suuremad kogused tagavad madalaima hinna, mis tõstab kasumlikkust'. Kuidas seda ületada?"

Hetkeks ei näe ma ühtki võimalust, kuid siis avastan nõrga koha, rahaliste parameetrite mõiste sõnas 'kasumlikkus'. Kasum on

ainult üks rahaline parameeter, millest ettevõte on huvitatud. On veel teinegi, mis mõnikord on tähtsamgi kui kasum — rahavoog.

"Kas mõnedel sinu klientidel on tõsiseid probleeme rahavooga?" küsin ma Peterilt.

"Mõnedel on," noogutab Peter. "Rahavoog on peamiseks probleemiks mõnel üksikul kliendil, kindlasti mitte kõigil. Aga ma ei näe võimalust, kuidas seda saaks ära kasutada, et neid kõrgemate hindadega ostma mõjutada?"

"Kuidas sa ei näe? Suurema sagedusega väiksemate koguste tellimine paneb korraga vähem raha laoseisu alla kinni. Isegi kui ostja peab väiksema koguse eest maksma kõrgemat tükihinda, on tema rahavoog ikkagi paremas seisus."

"Aga ainult lühikeseks ajaks," ei ole Peter päriselt nõus.

"Nagu sa isegi tead: kui maksevõimega on probleeme, siis tegeldaksegi ainult hetkeprobleemidega..."

Peter mõtleb järele. "Jah, see võib töötada... mõnel juhul, mõne kliendiga. Aga ma ei usu, et ma selle peale saaksin oma äristrateegia üles ehitada. Kuid igal juhul tugevdab see minu pakkumise müügiargumente. Ole tänatud!"

"Võta heaks."

"Kas tahad veel mõnda ideed proovida?" küsib Peter.

"Tänan, ei!" hakkan ma naerma. "Isegi kui mul mõni oleks, olen ma liiga põnevil, et sinu oma kuulda saada."

"Meie lahendus," kuulutab Peter rahulolevalt, "põhineb otsesel rünnakul põhjenduse vastu, mis ütleb, et suurte koguste tellimine annab ostjale parema tükihinna."

"Kas see polegi siis trükitööstuses nii?" küsib Don.

"Ei ole," lööb Peter meid oma vastusega tummaks.

"Kuidas nii?" küsin ma, kui kõnevõime tagasi saan.

Peter naudib olukorda ilmse mõnuga. "Võtame ühe hiljutise näite, mil me kaotasime pakkumises ühele konkurendile." Ta võtab mapist välja näputäie pabereid, osutab pealmisele lehele ja ütleb: "See on meie pakkumine. Esimeses tulbas on kogus, teises hind." Ning järgmist lehte näidates: "Ja see on meie konkurendi pakkumine."

Võrdleme kahte tabelit. Tulpade alguses, kui kogused on väikesed, on Peteri hinnad tunduvalt madalamad, aga koguste kasvades seis järk-järgult muutub. Tabeli alaosas on Peteri hinnad juba 15% kõrgemad. Täiesti loomulik — tänu kiiremale seadistamisele on meie hinnad väiksemate koguste puhul madalamad, tänu kiiretele masinatele langevad konkurendi hinnad suuremate koguste juures kiiremini.

"Mina ei saa sinust üldse aru," kaebab Don. "Just äsja sa väitsid, et suur kogus ei tähenda madalamat tükihinda... Ja nüüd annad sa meile tegeliku hinnakirja, mis tõestab vastupidist. Sinu ja teie konkurendi hinnakirjadel on ainult üks asi ühine: mõlemas läheb hind madalamaks, mida suuremaks kasvab kogus."

"Räägi edasi," ütlen ma Peterile.

"Klient otsustas tellida sellise hulga—" Peter osutab ühele numbrile lehe alumise otsa lähedal. "Ja loomulikult, kuna selle koguse puhul on konkurendi hind palju madalam, kaotasime meie selle tellimuse. Aga," lisab ta võiduka häälega, "kas teate ka, et see kogus on selle kliendi jaoks tervelt kuue kuu varu!"

"Nüüd me saime teada, ja mis siis sellest?" segab minu kannatamatu noor sõber Peteri rahulolu.

"Ma rääkisin, mis sellest..." Peter kasutab võimalust Doni õrritada. "Ma ju rääkisin, et meie klientide prognoosid kaotavad kiiresti usaldusväärsust, et nad peavad üha sagedamini turunduskampaaniaid korraldama, millest mõned toovad kaasa muutusi kommipaberi kujunduses."

"Rääkisid küll, aga ma ei näe ikkagi, kuidas see on seotud..."

"Milline on tõenäosus, et klient tõepoolest vajab kõiki neid pabereid, mis ta tellis?" küsib Peter. "Tuletan meelde, et tellimus teoreetiliselt rahuldaks tema vajadused kuueks kuuks... Kas tead, kui palju muutusi võib selle aja jooksul juhtuda?"

"Ei tea," vastab Don. "Aga sina ise ka ei tea."

"Võib-olla sina ei tea, aga kõigil, kes meie alal tegutsevad, on pagana head andmed selle kohta," jätkab Peter poisi õrritamist. "Meie erialaajakirjad on statistikat täis; vaadake näiteks neid."

Ning ta annab meile veel ühe paberi. See on koopia mingi ajakirja leheküljest. Ühele segasevõitu graafikule osutades sõnab Peter:

"Keskmine tõenäosus, et sa kuue kuu varusid ära ei kuluta, on kolmkümmend protsenti."

Ma vaatan graafikut. Olen sedalaadi andmeid ennegi näinud, kuid sellegipoolest mul veel ei koida. Heidan pilgu kellale. Järgmise kohtumiseni on jäänud alla tunni. Kas Peter lahendas turundusprobleemi või mitte? Tema enesekindlus laseb aimata, et lahendas. Kui me niimoodi teosammul edasi liigume, siis pean arvatavasti oma kohtumise edasi lükkama. Kas peaks seda kohe tegema?

"Kohe jõuame asjani," rahustab mind Peter. "Meie lahendus põhineb asjaolul, et oht kogu tellitud hulka mitte ära kasutada on palju väiksem, kui tellitakse korraga ainult kahe järgmise kuu jagu. Selle uurimuse andmetel ainult kümme protsenti. Saate aru, me peame lihtsalt klienti veenma, et kui talle kasutamata jäävate materjalide probleem tõeliselt korda läheb, siis meie käest kahekuulistes partiides tellides tuleb talle tükihind palju odavam kui kuue kuu koguse puhul meie konkurendi käest."

"Teiste sõnadega," püüan ma läbi seedida loogikat, mida Peter äsja esitas, "soovitad sa kliendil lähtuda mitte tükihinnast, mille ta tellib, vaid tükihinnast, mille ta tõenäoliselt ära kasutab. Loogiline!"

Ma vaatan uuesti tabeleid. Peter ei ole kahte kuud valinud juhuslikult. Selle suhteliselt väikese koguse puhul (ainult kolmandik sellest, mis telliti), on meie hind konkurendi omast madalam. Väga nutikas.

"Minul on sellega suur probleem," Don kõlab rohkem kui skeptiliselt. "Mitte põhimõttega, see on arukas — aga selle mõjuga. Ma saan aru, et kolmekümnel protsendil kordadest ei kasutata ära tervet kogust. Aga kui suur osa kasutamata jääb? Mulle tundub, et pakkumise edu sõltub numbritest."

"Mis sa sellega tahad öelda, et kõik sõltub numbritest?" tõuseb Peter püsti, et oma lahendust kaitsma hakata. "Muidugi sõltub kõik numbritest!"

"Minu sisetunne ütleb," hakkab Don nüüd endist õrritamist tagasi tegema, "et sa ei ole peaaegu mitte ühelgi juhul võimeline näitama konkreetseid numbreid, kui palju klient kokku hoiab."

Tavaliselt mulle meeldib pealt vaadata, kuidas Don ja Peter üksteisel sõbralikult käsi väänavad. Aga täna ei ole mul aega, ning pea-

legi on see teema kaugelt liiga tähtis. "Võrdle neid kahte numbrit, Don," sekkun ma veidi kannatamatult. "On selge, et kui tellimus on kuueks kuuks, siis kümnel protsendil kordadest osutub rohkem kui kaks kolmandikku üleliigseks."

Endale truuks jäädes ei lähe Peter mitte oma jutuga edasi, vaid annab selgitusi Donile. "Kuna kahe kuu jooksul on kümneprotsendiline tõenäosus, et mingi ootamatus muudab paberid kasutuks, siis on kümneprotsendiline ka tõenäosus, et kasutuks muutuvad ka neljaks ülejäänud kuuks tellitud paberid."

"Sain aru," ütleb Don. "Sellele loogikale tuginedes arvutasid sa välja hinna kasutatavatele ühikutele tellimuses?"

"Jah."

"Aga kui palju konkurendi pakkumine sinu omast kallim oli?" küsin mina.

"Minu oma oli ikka veel natuke kallim, umbes pool protsenti," vastab Peter.

"Mille üle siis hõisata?" on Donil küsimus valmis.

"Arvestades ostjale avaldatavat survet vähendada materjali laoseisu ning seda, et ükski ostja ei taha jääda kimpu kasutu materjaliga, tundub mulle, et me saame pooleprotsendilisest vahest üle. Aga minu idee järgi peaksime me midagi paremat pakkuma. Minu plaan on pakkuda kliendile tellimusi kaheks kuuks, aga tarnida neid kahenädalastes partiides."

"See tähendab," püüan ma mõista, "et hinnakokkulepe põhineb kahekuulisel vajadusel, aga klient ei saa seda kätte mitte ühekorraga. Kahe kuu jooksul saab väiksemaid koguseid iga kahe nädala tagant."

"Täpselt," kinnitab Peter. "Ning pärast esimest saadetist võib ta tellimuse tühistada ilma igasuguse leppetrahvita, millal iganes soovib."

"Väga suuremeelne," sõnab Don. "Liiga suuremeelne..."

"Ei ole, see on hoopis hiigla teravmeelne," sekkun mina. "Klient maksab kahe kuu hinda, aga kannab kahju ainult maksimaalselt kahenädalase ülejäägi näol. See viib kasutatava-tüki-hinna hirmsal kombel alla."

"Ja lisaks sellele," võidutseb Peter, "on ostjal väga väike laoseis: vähem kui viis protsenti sellest, mis tal praegu on!"

"Ostja konflikt on täiuslikult ületatud," jääb mul üle tõdeda. "Tegelik hind on madalam kui see, mis ta praegu maksab isegi suuremate koguste puhul, ning samal ajal saab tema laoseis olema veelgi madalam, kui ta oodata oskab koguselt, mida ta niikuinii väikeseks peab... Ostja seisukohalt on see kaks kärbest ühe hoobiga."

Peter on meelitatud. "Kas sa näed mingeid võimalikke negatiivseid tagajärgi?" nõuab ta.

"Ainult kõige elementaarsemaid," vastan mina. "Neid, mille vastu sa juba kindlasti oled midagi ette võtnud."

"Ära ole nii kindel. Lase tulla."

"Minul on üks," teatab Don. "Kui ma õigesti aru sain, siis kavatsed sa ülejäänud osa tellimusest hoida enda juures, oma riisikol. Kas see tasub ära? Tuleta meelde: kümnel protsendil kordadest jääb sulle mingi hulk kaela."

"Don, see pole suur mure," rahustan mina.

"Miks?"

"Esiteks, oled sa nõus, et Peteri pakkumine ei kutsu esile hinnasõda?"

"Olen. Konkurendid ei suuda sellega tegelikult võistelda. Et hindu alla lasta, peavad nad suuremaid koguseid pakkuma, aga siis on kliendi kauba enda juures hoidmine liiga riskantne." Donile hakkab Peteri idee järjest enam meeldima. "See tähendab tegelikult, et Peter saab suuremahuliste tellimuste turu endale keskmise mahu hinnaga." Don vahib meile õhinal otsa.

"Pole mingi ime, et ta võib endale lubada väikesi ülejäägi-kahjusid. Tegelikult on kahjud väga väikesed; ärme unustame, et ülejäägi risk on meie jaoks palju väiksem kui klientide jaoks. Nemad maksavad ju müügihinna, meie ainult materjali hinna. Hea lahendus, mulle tõeliselt meeldib!"

"Ma olen riski välja arvutanud." Peter on silmnähtavalt meelitatud, aga püüab seda varjata. "Selliste tellimuste puhul on see meie jaoks alla kahe protsendi."

"Kas sa ei karda, et mõned ostjad võivad sinu pakkumist kurjasti ära kasutada?" küsin mina.

"Mida sa silmas pead?"

"Kuidas sa kindlaks teed, et klient, kellel on tegelikult vaja suhteliselt pisikest, ühekordset kogust, ei tee sinuga suure koguse peale kokkulepet, et madalat hinda saada ning tühistab tellimuse pärast esimest saadetist? Sinu plaani järgi võivad nad seda teha ilma igasuguse karistuse ja isegi selgituseta."

"Selle peale ma ei ole mõelnud," ütleb Peter, ning lisab pärast väikest pausi: "Ma loodan, et me saame need otsad ka kokku võtta ilma klienti kahtlustamisega solvamata."

"Kindlasti saate," vastan mina. "Nii et sa pakud turul parimat hinda, sujuvat rahavoogu, väikest laoseisu ja ülearuseks osutumise risk on peaaegu olematu. Koos sinu tähtaegadest kinnipidamise garantii ja kõrge kvaliteediga on see lausa ostja unistus. Kuidas see sinu kasumit mõjutab?"

"Nagu ma alguses ütlesin: kui mul õnnestub kogu oma varuvõimsus nende hindadega maha müüa, siis muutub paberi trükkimine kasumlikumaks kui mistahes teine liin firmas. See teeb umbes üheksa miljonit kasumit. Soliidne patakas. Nii et sulle meeldib, Alex? On sinu arvates sellega mingeid probleeme?"

"Mulle see meeldib. Jumala eest meeldib! Aga ma näen üht probleemi. Nii suurt, et see võib kogu briljantse lahenduse vaid purunenud unelmateks muuta."

"Mis see on?" muutub Peter murelikuks.

"Sinu lahendus on liiga hea ja liiga keeruline on seda selgitada. Ma kardan, et sinu ostjad võivad mõelda, et selline pakkumine pole võimalik — et nad ei saa kõiki lubatud kasusid saada. Ja isegi kui ta näeb kõiki kasulikke asju, mis see talle toob, ära unusta, et kui ostja kohtab midagi, mis tundub talle müüja suuremeelsusena, siis muutub ta umbusklikuks. Sellega maadlemine võib osutuda tõeliseks probleemiks."

"Kas sa seda mõtlesidki?" küsib Peter kergendatult.

"Jah."

"Ära muretse, Alex. Ma usun, et me suudame seda müüa. Võibolla usaldan mina meie ostjaid rohkem kui sina, aga ma tõesti usun, et sellise pakkumise müügiga meil mingeid probleeme ei tule."

"Sinu sõna selle peale. Kõlab väga, väga paljutõotavalt… Hakake aga pihta!"

"Võid kindel olla, boss. Varsti on meil palju selgem pilt sellest, kuidas ta käima läheb." Kui ma Peteri ukseni olen saatnud, lisab ta: "Homme valmistame ette kaks sellist pakkumist, ning mina ja mu müügijuht saame nende ostjatega järgmisel nädalal kokku."

Ma surun tal hüvastijätuks kätt. Ta on fantastilise asjaga hakkama saanud, tema lahendus on tõeline mõlemapoolne võit, aga mul on kahtlusi, kas ta seda müüa suudab. Kuni ma ei näe tellimusi uksest ja aknast sisse voolamas, ma äriplaani muutma ei hakka.

Vaevalt minuti pärast pistab Peter oma pea uuesti ukse vahelt sisse, et Donile teatada: "Muide, kuna meil nii palju võimsust üle on, siis ei ole meil mingit kavatsust tervet kahekuulist partiid ühekorraga valmis trükkida ja lattu ootama panna."

10

Esimest korda elus sõidan ma üle ookeani äriklassis. Firma asepresidendi jaoks on äriklassis reisimine ametiga kaasnev privileeg, aga viimase aasta jooksul pole mul lihtsalt Euroopasse asja olnud. Tegelikult ma arvan, et ega mul nüüdki ei ole, ning kui oleks minu valida, siis ma ei lähekski. Ma ei ole nõus, et me peame minu firmad ära müüma. Ma olen kindel, et see on viga. Minu arvates on ainuke müügi põhjus see, et nõukogu tahab Wall Streetile näidata, et nad on otsustavalt tegutsema hakanud. Tsirkus. Nad ei tea isegi seda, mis nad müügist laekuva rahaga peale hakkavad.

Ja mees, kes seda õõnsat etendust lavastab, Trumann, lösutab minu kõrval. Suurel nahast äriklassi-istmel, nii suurel, et sinna saaks kaks turisti istuma panna… Kõige kallim iste maailmas. Käive tuleb seitsme tooli-tunni eest üle kolme ja poole tuhande dollari.

Nüüd hakatakse õhtusööki andma. Eelroogade valik on tõeline vaatamisväärsus. Hanemaksapasteet, homaari *kastanieta*, Kaspia kaaviar. Kas te olete kunagi eelroaks tellinud Kaspia kaaviari? Mina ei ole. See tähendab, kuni praeguseni ei ole. Need väikesed mustad kuulikesed maksavad viiskümmend dollarit unts. Söö nagu puhast hõbedat.

Maitse on tõeline pask. Nüüd ma saan aru, miks nad siia juurde vodkat annavad… Mina eelistaksin õlut ja pitsat.

Trumann muidugi teab, kuidas kaaviariga ümber käia. Te peaksite nägema, kui sujuvalt ta selle mööda kolmenurgelist röstsaia koos munavalge ja peeneks hakitud sibulaga laiali määrib. Tõeline proff, seda ma teile ütlen!… Miks on nii, et inimene, kes mitte millelegi omalt poolt panust ei lisa, mitte midagi juurde ei loo, elab sellises luksuses? Arvatavasti on see alati nii olnud; orja-ajajad elavad paremini kui orjad.

"Kui paljudes nõukogudes te istuma peate?" küsin ma viisakalt.

"Praegu ainult kaheteistkümnes."

Praegu ainult kaheteistkümnes, mõtlen ma omaette. Küllap viimase kuu jooksul on nad ühe firma kinni pannud ja kaks maha müünud.

"Miks sa küsid?" Trumann vaatab mulle üle oma konsumee-supi otsa.

Sellega teeb ta küll vea. Arvestades sellega, kui kõvasti lennuk praegu rappub ja kui lamedate lusikatega me siin sööma peame, ajab ta kindlasti suppi oma siidlipsu peale. Ent supp jääb kenasti lusikasse.

"Niisama, huvi pärast," vastan talle.

"Mis siis huvitab? Kas mul ikka on aega, et aru saada, mis neis firmades toimub, keda ma aitan? Või lihtsalt huvi selle vastu, missugune minu töö välja näeb?"

"Tegelikult mõlemad."

Ta vaatab mulle naeratades otsa. "Alex, sa oled selles mängus suhteliselt uus, eks ole? Ma ei mäleta, et sa oleksid koosolekutel sõna võtnud."

Trumann on suure mõjuvõimuga isik. Kui mu firmad on maha müüdud ja mina oma töökohast ilma jäänud, on mul teda vaja. Tegevjuhi kohta ei saa ajalehekuulutuse peale. Vaja on sidemeid. Sa pead tundma õigeid inimesi ja õiged inimesed peavad tundma sind. Tänu Granby'le on mul nüüd see võimalus. Nädal on piisavalt pikk aeg; ma pean Trumannile muljet avaldama, et ta mind paremini tundma õpiks.

"Erinevalt mõnest teisest," ütlen ma Hilton Smyth'i peale mõeldes, "eelistan mina tegutseda, mitte rääkida."

Tema naeratus venib laiemaks: "Ah siis niimoodi minu töö sulle paistabki — ainult jutustamine, mitte tegutsemine…" Enne kui ma tema õiget tõlgendust korrigeerima jõuan hakata, ta jätkab: "Arvatavasti mõtleb kaheksaks tunniks masina külge aheldatud tootmistööline sinu kohta sama."

Ma sunnin end talle vastu naeratama. Aga vaatamata kõigile ettevaatuse hääle manitsustele ei suuda ma kaasa mängida. "Mina nii ei arva," vastan ma järsult.

"Miks? Milles siis on vahe?"

Vahe on olemas, suur vahe, aga millegipärast ei suuda ma leida sõnu, et seda selgitada. Mida see kaan endast mõtleb? Et nõukogus istumine on võrreldav vastutusega firma juhtimise eest? Kas ta ka teab, kui vaevaline ja jõudu nõudev on kahjumis olevat firmat kasumisse viia?

"Kas te teate, et viimase aastaga viisin ma kolm firmat kasumisse?"

"Ära minust valesti aru saa, Alex. Vaatamata sellele, et sa nõukogu koosolekutel silma ei paista, oleme me Doughty'ga sinu saavutustest teadlikud. Me loeme aruandeid hoolega, ka seda, mida peab ridade vahelt välja lugema."

"Ja nüüd?"

"Nüüd sa ei ole ikka veel mu küsimusele vastanud. Mis on minu ja sinu töö erinevus? Kas sa teed midagi omaenda kätega? Kas pole nii, et kogu töö saab tehtud rääkimise abil?"

"Jah, muidugi," mind hakkab minu suutmatus ennast väljendada närvi ajama. "Ma mõtlen, ma räägin, ma otsustan. Nii ma oma tööd teengi."

"Miks sa väidad, et see minu omast erineb?" Trumann on endiselt rahulik ja heatahtlik. "Mina ka mõtlen, räägin ja otsustan."

Seda ta teeb, vähemalt kahte viimast. Ta räägib ja otsustab. Ta kõneles nõukogu koosolekul ja võttis vastu otsuse. Ta otsustas mu firmad maha müüa. Ainult ma ei tea, kas ta ka mõtleb. Minu firmade mahamüümisel pole mingit mõtet. Siis hakkab mulle koitma. Vahe on olemas, oluline vahe. Kuidas talle seda selgitada ilma solvamata?

"Mulle tundub," alustan ma ettevaatlikult, "et ma ei tunne piisavalt teie tööd."

"Ilmselt küll."

"Mina vastutan firmade juhtimise eest. Mille eest teie vastutate?"

"Mina juhin raha," vastab Trumann.

Ma mõtlen kuuldu üle järele. Tundub, et tal on õigus. Aga milles see raha juhtimise töö seisneb? Arvatavasti firmadesse investeerimises ja siis…

"Nii et teie töö on nagu valvekoeral, kes jälgib firmasid, millesse te investeerinud olete?" Oleks vist pidanud ettevaatlikumalt sõnu valima.

Trumann purskab naerma. "Jah, seda võib vist nii kirjeldada küll. Minu töö on välja selgitada, millistesse firmadesse investeerida, ja siis valvekoera mängida. Valvata lokaalsete optimumide järele."

See teeb juba uudishimulikuks. "Lokaalsete optimumide?" kordan ma tema järel.

"Alex, kas sa tead, kui palju tippjuhte unustab, et nende firma eesmärk on teenida raha? Nad pühenduvad tootmisele, kuludele, strateegiatele — ja unustavad väga tihti ära, et need on ainult vahendid, mitte eesmärgid. Võtame näiteks UniCo. Kas sa tead, kui kaua tippjuhtkond on tegutsenud nii, nagu oleks UniCo eesmärk neile ainult sooje kohti hoida? Mõnikord tundub, et tippjuhtkond unustab ära, et see pole mitte nende firma, vaid aktsionäride oma."

Ma ei vasta.

"Näiteks sinu grupp. Me investeerisime sellesse peaaegu kolmsada miljonit dollarit. Siiani oleme tagasi saanud null. Ja nüüd oleme õnnega koos, kui me suudame ta poole raha eest maha müüa. Kelle raha see sinu arvates on? Kes selle kinni maksab?"

"Minu grupp ei ole enam kahjumis," ütlen mina. "Andke mulle rohkem aega ja ma panen ta tõeliselt kasumit teenima. Miks praegu müüa?"

"Alex, kui kasumlikuks sa kõrvaltegevusalade grupi muuta saad? Ma nägin teie selle aasta prognoosi. Kas sulle ei tule pähe, et eksisteerib inflatsioon? Selleks, et raha väärtust kaitsta, ning teades, kui suured on riskid, peame investeerima ainult firmadesse, mis toovad rohkem sisse, kui inflatsioon ära sööb."

Ma saan aru, mis seisukohalt ta kõneleb. Ma ei saa garanteerida, et minu firmad toovad rohkem sisse kui inflatsioon. Aga ikkagi…

"See on minu töö kõige ebameeldivam külg," jätkab Trumann. "Mõnikord teeb juhtkond vale otsuse, sinna ei saa midagi parata. Aga kui nad hakkavad oma halbu otsuseid kaitsma, siis me peame vahele astuma. See on *meie* töö. Tuleta meelde, et eesmärk on raha

teenida. Sinu firmad peavad mängust lahkuma. See on möödapääsmatu."

Trumann ei pea mulle selgitama, et minu firma eesmärk on raha teenida. See on olnud minu juhtlause juba sellest ajast, kui ma tehast juhtisin. Aga samal ajal hoidusin ma seda tegemast oma inimeste arvel. Ma pole kunagi mõelnud, et ettevõtte osade küljest raiumine on raha juurdeteenimise viis. See on Hilton Smyth'i meetod. Et mõnda senti kokku hoida, on ta valmis keda tahes tänavale heitma.

"Ma arvan, et see minu kohta ei kehti," püüan ma nüüd hoolega sõnu valida, "et püütakse halbu otsuseid kaitsta. Minul ei ole midagi kaitsta. Mina ei olnud tegevusalade laiendamise otsuse langetamise juures. Ikkagi olen ma kindel, et minu firmasid müüa on vale mõte."

"Miks?"

"Sellepärast, et me ei tegele ainult rahaga. Me tegeleme ka inimestega. Tippjuhid ei vastuta minu arvates mitte ainult omanike raha eest, vaid ka oma töötajate eest."

Võib-olla ma kirjutasingi alla oma surmaotsusele, aga mida põrgut — nende rahamängudega kaasa mängimisel on ka piir! Las ma juba ütlen talle otse välja. "Mõnikord tundub mulle kui juhile, et töötajaid, kes oma elud on firmasse investeerinud, on ebaõiglane panna kannatama selle nimel, et mõni rikas inimene saaks veelgi rikkamaks… Jah, firma eesmärk on teenida raha, aga see ei ole nii ühene."

Trumann ei ole üllatunud. Ta on sellist juttu varemgi kuulnud, kuigi ma ei usu, et kunagi mõne oma firmajuhi suust. Võib-olla endise firmajuhi…

"Mõned rikkad inimesed saavad veelgi rikkamaks," kordab ta minu sõnu. "Mis sa arvad, Alex, kust see raha, mida me investeerime, tuleb? Rikastelt investoritelt? Pankadelt? Kas sa ei tea, et enamus rahast, mis turul investeeritakse, tuleb pensionifondidelt?"

Ma tunnen, kuidas mu nägu punaseks värvub. Muidugi ma tean seda.

"Inimesed säästavad kogu elu vanaduspäevadeks." Trumann selgitab mulle nagu lapsele. "Nad säästavad praegu, et kahe- või kolmekümne aasta pärast rahus pensionile minna. Meie töö on kindlustada, et kui nad sinnamaale jõuavad, siis on see raha nende jaoks olemas. Mitte sama arv dollareid, vaid sama suur ostujõud nagu säästmise hetkel. Mitte rikaste inimeste huvide eest ei ole me väljas, vaid nendesamade, kelle pärast sinagi muretsed — töötajate eest."

"Huvitav pilv," olen ma täiesti nõus.

Trumann on pettunud: "Proovi aru saada, millest ma räägin. Ma ei räägi pilvedest, ma räägin reaalsetest faktidest."

Ma ei hakka seletama, vaid võtan pliiatsi ja hakkan pilve kirja panema. "Eesmärk on kaitsta kõigi osapoolte huve. Kas teil on midagi selle vastu?"

"Ei. Ainult nende inimeste vastu, kes selle kipuvad ära unustama."

"Et seda saavutada, peame kindlustama, et rahuldatud oleksid kaks vajalikku eeltingimust. Üks on kaitsta aktsionäride huvisid, teine on kaitsta töötajate huvisid." Ma ootan, kuni ta nõusoleku märgiks noogutab.

"Selleks, et kaitsta aktsionäride huvisid, nõuate teie, et minu grupi firmad tuleb maha müüa."

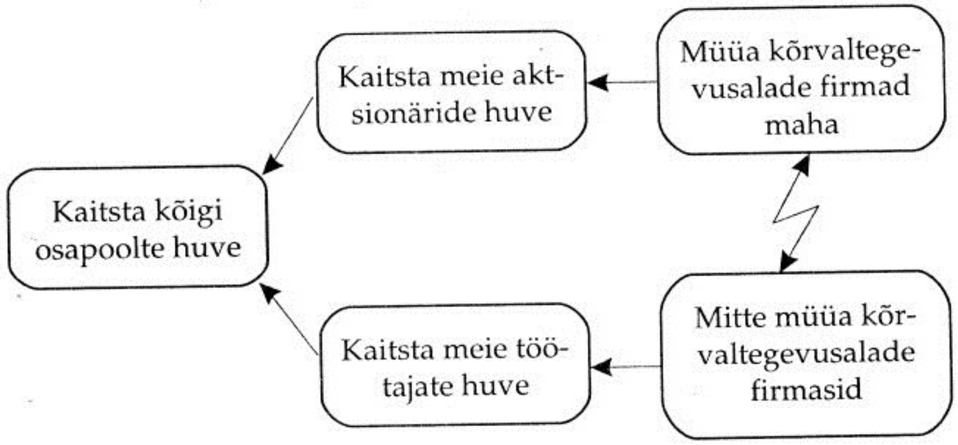
"Kas sina nii ei arva?"

"Ma olen nõus, et antud tingimustes on aktsionäride huvide kaitsmiseks vajalik, et me firmad ära müüksime. Aga see ei tähenda, et ma oleksin nõus nende müümisega."

"Sa räägid nagu poliitik, Alex. Kas sa oled nõus või ei ole?"

"Küsimusel on teine külg; ma kohe seletan. Me ütlesime, et me peame ka töötajate huve kaitsma. Aga selleks, et seda teha, ei tohiks me firmasid müüa."

Ma ootan, et ta hakkab vastu vaidlema ja seletama, et firmade müügil pole midagi pistmist töötajate huvidega. Aga ta ei ütle sõnagi. Ta võtab paberi ja uurib pilve.



"Teie jaoks on see lihtne," ütlen mina. "Teile on selge, et grupp tuleb maha müüa. Teie vaatate põhinäitajaid, vaatate äriplaane, ning need annavad vastuse. Kui ei teeni piisavalt raha praegu ja tulevikus — maha müüa! Pole midagi imestada, et te vaatate ainult võrrandi ühte poolt, see ongi teie kohustus. Ja täiesti õige, võrrandi viivad tasakaalu töötajad ja ametiühingud, kes vaatavad ainult teist poolt. Ainult meie, tegevjuhid oleme lõhestunud. Meie jääme kahe poole vahele. Meie peame mõlemaid pooli rahuldama. Kujutlege ennast korraks minu nahas ja vastake siis oma küsimusele, müüa või mitte müüa… Näete, ei olegi nii lihtne vastata."

Ikka veel pilve vaadates ütleb Trumann: "Me vaatame võrrandi mõlemat poolt. Võib-olla me varem ei teinud seda, aga praegu on see kindlasti nii. Ükski korralik investor ei investeeri ainult numbritele tuginedes. Me oleme läbi vaeva ja valu aru saanud, et inimtegur on võtmeküsimus. Kui nad ei ole oma tööga rahul, kui nad ei tunne oma firma üle uhkust, siis on ainult aja küsimus, millal ka rahalised näitajad alla hakkavad käima."

"Tundub, et sama lugu on ametiühingutega. Nad on aru saanud, et töökohtade turvalisust ei saa olla firmas, mis ei teeni kasumit, ükskõik milliseid lubadusi nad meilt, ettevõtte juhtidelt ka välja ei pressiks. Üha rohkem ja rohkem nõuavad nad kõigepealt äriplaanidega tutvumist, enne kui mingeid kokkuleppeid üldse plaanima hakkavad."

Trumann tõstab silmad paberilt ja vaatab mulle otsa. "Meie puhul on küll."

"Mis on?"

"Lihtne vastata, et me peame sinu firmad ära müüma. Oota, ära ärritu, lase mul lõpuni rääkida. Sa tead, mis hinnang on antud meie krediidiväärsusele. Sa tead, et see on peaaegu madalaim võimalikest."

Tean küll. Me maksame väga kõrgeid intresse.

"Kõik püüavad mind lohutada peatse tõusuga turul. Aga turud kõiguvad, tõusule järgneb mõõn. Viimane langus surus UniCo peaaegu põlvili. Meil ei ole enam reserve, mis meid läbi veelkordse mõõna aitaksid, ning ma ei usu, et me suudaksime praegusest heast perioodist uusi reserve koguda. Keegi ei tea, kui kaua tõus kestab, aga kõik räägivad, et sellest turu tõusust ei ole kerge raha lõigata, kuna surve hindu alla lasta jätkub."

Ma hakkan temast aru saama.

"Alex, kui ma isegi hetkeks unustaksin oma ülemused, kui ma keskenduksin UniCo töötajate huvidele, tuleksin ma samale järeldusele: müüa mõni osa ära, et teisi kaitsta. Ja kõrvaltegevusalade grupp on ainus võimalik valik; me peame kaitsma põhitegevust."

"Aga miks müüa praegu? Miks mitte kasumit akumuleerida, kuni turg on tõusmas?"

"Ajastamine on Granby pensionile minekuga väga vähe seotud," vastab Trumann minu välja ütlemata murele. Praegu on aeg, mil me tõenäoliselt kõige parema hinna saaksime, kõik vaatavad lootusrikkalt tulevikku."

"Minu firmad osteti samasugustes tingimustes 1989. aastal, kui kõik ootasid tõusu. Ning me maksime selgelt liiga kõrget hinda."

"Täpselt seda ma öelda tahangi," ohkab Trumann.

"Väga huvitav," ütleb ta pärast väikest pausi. "Kust sa sellist esitluse viisi õppisid?"

"See on kena asi. Poolel leheküljel saab olukorrast kogu pildi anda."

"Täpselt. Konflikt lajatab sulle otse silmade vahele. Nii ei ole võimalik tegelikust probleemist mööda vaadata. Väga tugev esitlustehnika."

"See ei ole ainult esitlemise tehnika," täpsustan mina. "See tehnika on mõeldud selleks, et sa ei peaks konfliktides kompromisse otsima. Ta aitab uurida eeldusi seoste taga, et konflikti ületada."

"Mis see tähendab?"

Jonah ütleb, et iga pilve saab purustada, aga tal ei ole õigus. Kui ma leiaksin tee, kuidas seda konflikti kaotada, siis ma ei peaks oma firmasid maha müüma. Ja nüüd pean ma tänu oma hooplemisele tehnikat kaitsma hakkama.

"Vaatame näiteks seda noolt siin," ütlen ma Trumannile. "'Selleks, et kaitsta aktsionäride huve, peame me firmad maha müüma'. Põhjenduseks on siin, et firmad pole piisavalt kasumitootlikud. Kui me leiaksime tee, kuidas nende kasumit suurendada, lahenduse, mis võimaldaks neil müüa märksa rohkem, ilma et kulud kasvaksid, siis oleks konflikt kõrvaldatud. Me ei oleks sunnitud firmasid müüma. Saaksime kaitsta samaaegselt nii aktsionäride kui töötajate huve."

"Kas sa tead, kuidas seda teha? Kas sul on mõni idee, kuidas nende tooteid rohkem müüa, ilma kulusid suurendamata?"

"Ei," tunnistan ma, "ma ei näe mingit lahendusteed."

Ta naeratab. "Nii et isegi kui teoreetiliselt on võimalik konflikti ära kaotada, peame ikkagi sellega edasi elama. Tundub, et ilusate teooriate ja tegeliku elu vahel on päris pikk vahemaa."

Ma pean temaga nõustuma.

11

Esimesel pilgul tunduvad Londoni taksod veidrad, aga kui neisse sisse istuda, siis tunduvad nad veelgi veidramad. Taga on üks iste, mõeldud ainult kahele inimesele. Juhti ja reisijaid eraldava seina küljest saab lahti tõmmata veel kaks riiulit, kus peal on võimalik istuda. Isegi rongis ei salli ma seljaga sõidu suunas istumist. Taksos, näoga Trumanni ja Doughty poole, meeldib see mulle veelgi vähem.

Me sõidame tagasi kohtumiselt, kus peeti läbirääkimisi Peteri firma müügi üle. Tegelikult ei ole see päris täpne kirjeldus. Ei olnud mingeid läbirääkimisi, me lihtsalt vestlesime, kusjuures rääkisin peamiselt mina. Neli inimest esitas küsimusi ning küsimuste sisu oli selline, et Trumann ja Doughty lasksid minul vastata. Enamus küsimusi tiirles firma suurepäraste tegevusnäitajate ümber (mitte segi ajada headę finantstulemustega, milles Peteri firmat küll kahtlustada ei saa).

Mul võttis tükk aega, et seletada, kuidas tellimuste õigeaegse täitmise protsent nii kõrge on ja samal ajal laoseis nii väike. Väga raske on anda selgitusi inimestele, kelle seisukohad on nii erinevad. Inimestele, kes arvavad, et juhtide ülesanne on igast lülist maksimaalne välja pigistada ning kes samal ajal ei saa aru, et sellega tahtmatult ohustatakse kogu ahela tulemusi. Ma pidin seletama, miks sellised ilusad kavatsused nagu trükipressi seadistuste kokkuhoid või ettevalmistustöid tegevate tehnikute tööjärje optimeerimine viivad täpselt vastupidistele tulemustele (näiteks ajutised tööseisakud ja kogu trükikoja tulemuste halvenemine).

Peab ütlema, et nad jälgisid huviga, esitasid hulgaliselt küsimusi ja kuulasid ära minu järjest põhjalikumad selgitused. Mitte ainult inglased — Trumann ja Doughty polnud sugugi vähem tähelepanelikud. Tundub, et teenisin neilt mõne punkti.

Pärast viis tundi kestnud praadimist aeglasel tulel lasti meid tulema. Me jätsime endast maha suure hulga kodutööd: peaaegu

kümne-sentimeetrise virna finantsaruandeid. Alles järgmisel kohtumisel algab lahing müügitingimuste ja nõuete üle. Aga see on Trumanni ja Doughty mure. Mina ei ole kohustatud osalema. Kui nad saavutavad, et ostja-kandidaat on nõus üldiste müügitingimustega, siis saadetakse keegi firmat üle vaatama. Siis on Peteri kord pead valutada.

"Võiks äkki poole tunni pärast all baaris kokku saada," paneb Trumann ette, kui me hotelli jõuame.

Hea mõte. Mulle kulub üks pint õlut ära küll… Või kaks. Oma toast püüan Donile helistada. Kuna Euroopa hotellides on komme koorida telefonikõnede pealt nelisada protsenti lisatasu, kasutan oma telefonikaarti. Kolm igavesti pikka arvurida, kaks korda valesti ja Don ongi teisel pool toru otsas.

"Kas on midagi uut?" küsin mina.

"Kumba sa esimesena kuulda tahad?" vastab Don ülemeelikult. "Kas head või halba uudist?"

"Alusta halvast."

"Halb uudis on see, et sul ei olnud õigus, kui sa arvasid, et Peter ei saa hakkama klientidele oma pakkumise esitamisega."

"Ma ei arvanud, et Peteril oleks probleeme pakkumise esitamisega," hakkan ma naerma. "Ma arvasin, et klientidel on probleeme selle vastuvõtmisega. Nii et halb uudis on see, et mul ei olnud õigus ja hea uudis on, et Peteril oli õigus?"

"Täpselt nii. Peter väidab, et nad olid üsna entusiastlikud. Ta ei jõua ära oodata, millal saab sulle raporteerida, kui hästi see tegelikult läks. Sa võiksid talle helistada."

Ma lõpetan kõne ja unustan vajutada ühenduse jätkamise nuppu, nii et alles viie minuti ja umbes kolmekümne numbri toksimise järel on mul võimalus rääkida entusiastliku Peteri endaga.

"Ei, mul ei ole konkreetseid tellimusi. Mul on midagi veelgi paremat…"

Selline jutt teeb mu sarkastiliseks. "Maailmas on olemas ainult üks parem asi kui kinnitatud tellimus. See on kliendi raha sinu pangaarvel. Ma saan aru, Peter, et sul olid väga head müügikohtumised, aga kas sa ei võiks mulle kogu lugu täpselt ära rääkida."

"Ma alustasin 'kliendi pilve' esitamisega. Mäletad, konflikt madalamate hindade ja laoseisu vähendamise vahel?"

Mina põlen soovist teada saada, mis lepinguid tal õnnestus sõlmida ja millist mõju tema ebaharilik pakkumine kliendile avaldab, aga tema arvab, et peab mind kõikidesse detailidesse pühendama. Ma taipan, et kiireim viis teada saada on lasta Peteril teha, nagu tema õigeks peab. Ma kinnitan talle, et mäletan kliendi pilve.

"Seejärel ma seletasin, mis vahe on tükihinnal ja kasutatava-tüki-hinnal. Tead, ma kasutasin selleks tellimuse suuruse ja ülejäägi tekkimise tõenäosuse vahelise seose graafikut…"

Ta jätkab samas vaimus tükk aega ja kirjeldab mulle samm-sammult, kuidas ta pakkumist esitles, miks ta just nii esitles, ja nii edasi. Ma vaatan kella. Viie minuti pärast pean ma olema all baaris, pealegi on see siiski kaugekõne…

Lõpuks ometi jõuab Peter asja juurde. "Kõik kohtumised lõppesid sellega, et kliendile meeldis uus süsteem niivõrd, et ta küsis pakkumist terve oma kommipaberivajaduse peale."

"Mis see dollarites teeb?"

"Praegu on pakkumised ikka veel tegemisel; enne homme õhtut nad valmis ei saa. Aga kõigi klientide puhul on jutt suurtest lepingutest, üle poole miljoni aastas."

"Kuidas sa hindad oma šansse need lepingud reaalselt endale saada?" proovin ma teda maa peale tagasi tuua.

"Väga headeks. Erakordselt headeks."

Ma teen häält, mis peaks väljendama skepsist.

"Kas sa ei taipa, Alex! Ostjatel on nüüd selge kriteerium otsustamiseks. Nad saavad meie pakkumist võrrelda sellega, mida nad praegu aasta varude eest maksavad. Pole paremat võimalust neile veelkord demonstreerida kasutatava-tüki-hinna mõistet. Võit on mul sama hästi kui käes."

Tema jutus on iva sees, aga…

"Alex, mul on mõlema kliendiga järgmine kohtumine selleks nädalaks juba kokku lepitud. Meil on küllalt aega, et kõik lepingu punktid hoolega läbi käia."

See on väga kaval plaan. Mitte saata pakkumist postiga, vaid arutada see läbi isiklikul kohtumisel. Sellega saab vältida valestimõistmisi, eriti nüüd, kus tegemist on nii tavapäratu pakkumisega.

"Nii et nädala lõpus on otsustatud?"

"Nädala lõpus on asi selgem, aga ma ei looda neilt veel lepingule kinnitust saada; neil on vaja aega, et seda seedida. Nad saadavad kindlasti sarnase päringu ka oma praegustele lepingupartneritele; mina küll teeksin nii… Ma arvan, et kuu lõpuks on nad meil igal juhul käes. Meie pakkumine on lihtsalt niivõrd hea, ja ma jätkan kogu aeg nende masseerimist."

Ma kiidan Peterit hea töö eest ja jooksen alla baari. Liftis taipan äkki, et ma olen ikkagi omadega sees. Peteri lahendus meeldis mulle algusest peale. Ainus kahtlus oli, et ostjad ei julge selle peale minna. Nüüd, kus see on kahe kõva pähkli peal ära proovitud, kellele pakkumine niivõrd meeldis, et nad on valmis kõik oma tellimused meile andma, on mu kahtlused kadunud. Muidugi peame veel ootama ja vaatama, kas nad ikka tõesti sellele lähevad, aga nüüd on see juba pakkumise viimistlemise küsimus, mitte kas ta töötab või mitte.

Mis siis mulle muret valmistab?… Minu usaldusväärsus. Täna, kui ma andsin ülevaate Peteri firmast, siis ma rõhutasin, et paberitsehh vajab suuri investeeringuid, et ta kasumisse viia. Kuidas ma nüüd ära seletan, et ühtäkki on sellest õnnetust mülkast saanud kullaauk? Sellest tuleb tõeline köietants.

See ei olegi baar, vaid hoopis tüüpiline inglise *pub*, tuubil täis inimesi, kes töölt koju minnes on korraks läbi astunud.

"Siit tulebki minu päästja." Trumann viipab mulle. "Mida sa võtad?"

"Pint heledat õlut." Ma püüan ümbrusega kohaneda.

"Mulle veel üks," hüüab Doughty Trumannile, kes juba leti poole trügib.

"Mis päästja? Millest ta räägib?"

Doughty ulatab mulle vastuse asemel salvrätiku. See on täis mingeid kritseldusi. Vaevu tunnen ära oma pilve, mille ma lennukis joonistasin. Seda Trumann siis tahabki. Et ma selgitaksin Doughty'le dilemmat aktsionäride ja töötajate huvide kaitsmise vahel. Ma hakkan pihta. Trumann naaseb kolme suure kannuga ja paneb need vaikides meie ette lauale. Kui ma lõpetanud olen, osutab ta pilvele. "Noh, mis sa nüüd ütled?"

"Väike kena ebapraktiline mänguasi…" Doughty'le ei ole kõik see põrmugi muljet avaldanud.

"Ma saan aru küll, mis sa mõtled," ütleb Trumann ja patsutab teda üsna jõuliselt seljale. "Mul on ka küllalt selliseid küünilisi tujusid olnud, kui tundub, et kõik on vaid tühine mäng. Jõhker, tihti ebaõiglane, ning mida ka meie ette ei võtaks, mäng läheb edasi, kas meiega või ilma meieta, see ei huvita kedagi… Ära kurvasta, vana, joo parem õlut."

Doughty naeratab, mähib salvrätiku oma kannu ümber ja tõstab selle üles: "Mängu terviseks!" Me ühineme toostiga.

"Ja ikkagi ma väidan," ütleb Doughty mulle silma pilgutades, "et ei need diagrammid ega finantsaruanded ei aita meil paremini mängida. Kõik oleneb lõpuks ikkagi intuitsioonist ja kõhutundest."

"Sind ja sinu kõhtu," kolksab Trumann oma kannu lauale. "Aga ma pean tunnistama, et sel Alexi pilvel, nagu ta seda kutsub, on väga vähe, kui üldse mingit praktilist rakendust…" Minu ilmet nähes küsib ta üllatunult: "Kas sina ei arva nii?"

Ma näen kuldset võimalust Peteri firma head, aga piinlikku uudist välja käia, ja otsustan väljakutse vastu võtta.

"Ei, mina ei arva nii."

Nagu ma eeldasingi, lähevad nad õnge. "Milleks muuks sellist diagrammi kasutada saab, kui kõrtsus aja surnuks löömiseks?" küsib Doughty.

Ma otsustan veidi nina püsti ajada. "Tegelikult on pilve mõtet koostada ainult siis, kui sa tahad teda asjalikult kasutada. Loomulikult, kui pärast probleemi täpset üleskirjutamist ehk pilve koostamist ei tehta mingit katset probleemi lahendada, siis on ta täiesti mõttetu. Pilve tõeline väärtus seisneb selles, et ta näitab kätte selge tee, kuidas probleemi ära lahendada, konflikti olematuks teha."

"Kas sa väidad, et see diagramm," ütleb Doughty salvrätti suure ettevaatusega oma kannu ümbert lahti koorides, "suudab anda meile käegakatsutavaid tulemusi?"

"Jah, täpselt seda ma väidan."

"Et see võib meid aidata mängu võita—?" tuleb Trumann oma mängu-jutu juurde tagasi.

"Mängu ja isegi tervet turniiri."

"Tõesta oma väidet," ütleb Doughty karmilt.

Hetkeks on mul tunne, nagu oleks mind pandud mikroskoobi alla mingis tähtsas eksperimendis. Aga ma ei pabista. Ma olen hästi ette valmistatud.

"Võtame näiteks teema, millega me terve tänase päeva töötasime — minu trükifirma..." Ma silun salvräti hoolega sirgeks. "Selleks, et oma aktsionäre kaitsta, püüame seda firmat maha müüa, sest ta ei tooda piisavalt kasumit, et investeeringut õigustada."

"Ta ei ole praegu piisavalt kasumis, ning kui sinu aruandeid uskuda, siis saab ta lähemas tulevikus toota vaid väikest kasumit," parandab mind Trumann.

"Jah, see on meie põhjendus," nõustun temaga. "Oleme olukorda hoolega uurinud. Nagu te teate, on hüppelise kasumi suurendamise võimalus seotud kahjumiga, mida kommipaberitsehh praegu tekitab."

"Kui sa kavatsed hakata meid veenma paberitrükkimisse investeerima..." lõikab Trumann mu jutu vahele.

Ma arvan, et võin talle samaga vastata: "...ja kuna me teame, et täiendavad investeeringud on välistatud, siis peame välja mõtlema, kuidas tuua turule uus pakkumine. Pakkumine, mis põhineks olemasolevatel võimalustel, mis oleks klientidele väga ahvatlev ja meile suurt kasumit tõotav."

"Teiste sõnadega," ütleb Doughty, "korda saata midagi võimatut."

"Nii see tundub." Ma naeratan kavalalt ja võtan kannust paar lonksu heamaitselist õlut.

Mõlemad vahivad mind. Pärast hetkelist vaikust küsib Trumann: "Kas sa tahad väita, et te olete säärase lahenduse leidnud?"

"Nii see tundub," ütlen ma tagasihoidlikult, sisimas võidutsedes.

"Ma teen sulle teise õlle välja, aga hoia alt, kui sa meid praegu lollitad!"

Trumann ootab, kuni Doughty leti juurde läheb. "Mis toimub, Alex? Lennukis sa rääkisid mulle, et sul ei ole õrna aimugi, kuidas müüki suurendada ilma kulusid tõstmata. Kas midagi on kahe viimase päevaga muutunud? Või püüad sa *kamikaze* trikiga oma firmasid müügist päästa?"

"Ei, seda küll mitte," kinnitan ma talle. "Ma saan aru, kui veidrad need viimased viis minutit teile tunduvad, aga ma ei mängi lolli. Ma tunnistan, et ma ei tea ikka veel, mida ülejäänud kahe firmaga teha, aga trükifirmast sain just telefoni teel kinnitust, et meie uus idee töötab."

"Ma tahan sellest kõike kuulda." Trumann on sama karm nagu Doughty.

Ootame, kuni Doughty maha istub ja ma hakkan neile Peteri lahendust seletama. Loomulikult ütlen ma, kes on idee tõeline autor. "Näete nüüd isegi," lõpetan ma oma viieteistkümneminutilise ettekande, "miks ma teile sellest varem rääkida ei saanud. Ma ei saanud eeldada, et te seda tõsiselt võtate. Ausalt öeldes, tund aega tagasi ei võtnud ma ise ka seda veel päris tõsiselt."

"Peab ootama ja vaatama, kas need kaks lepingut läbi lähevad, aga peab tunnistama, et see on väga julgustav."

"Me peame trükifirma müügi läbirääkimised edasi lükkama," sõnab Doughty aeglaselt. "Vähemalt niikauaks, kuni olukord on selge."

Trumann on nõus. "Ja parem leiame veel mõne potentsiaalse huvilise. Kui Alexi jutt täide läheb, siis on see hoopis teine mäng. Ja me ei saa samade ostjate juurde tagasi minna nii erineva uue jutuga. Kui palju me ka ei seletaks, nad ei usaldaks meid enam. Ära sina selle pärast muretse, Alex... Meil oleks väga hea meel, kui teie lahendus läbi läheks. Palju lõbusam on müüa viieteistkümne protsendiga kasumis olevat firmat kui häda pärast vee peal püsivat." Nad hakkavad arvutama, kui palju nad Peteri firma eest küsida saaksid.

Jah. Nemad on kindlalt otsustanud oma müümise plaani juurde jääda. Pole ka ime, sest nende peamine mure on UniCo krediidiväärsus. Aga kui Peteri idee töötab (ja ma olen järjest enam veendu-

nud, et ta töötab), siis on firma tulevik turvaline. Keegi ei hakka tapma hane, kui ta kuldmune muneb. Ja meie algne kinnisidee oli kulutada terve varandus uute masinate peale, millega asendataks kiire seadistusega vanad pressid. Kas saab midagi lollimat välja mõelda?...

Doughty äratab mind mõtetest. "Kuule, kas selle ilusa lahenduse leidmiseks kasutati ka neid diagramme?"

"Jah, loomulikult. Ilma nendeta poleks mingit lootust olnud. Nende abil saime kuidagimoodi hakkama."

"Hmm," on ainus vastus, mis ma kuulen.

12

Paljud inimesed virisevad inglise köögi kallal, aga minu arvates on inglise restoranide puhul üks asi, mis kompenseerib kõik hädad: see, kuidas nad kohvi serveerivad. Kohvi joomiseks juhatatakse meid teise ruumi, kus on suured nahkdiivanid, madalad lauad ja kaminas põleb ehtne halutuli.

Ma ei lase endale kaua peale käia ja nõustun jooma klaasikese 1956. aasta konjakit. Brandon ja Jim annavad sama kergesti järele. Ma vahin tulle ja püüan läbi seedida, mida ma kahe viimase päeva jooksul õppinud olen. Kui tähele panite, siis mitte enam Trumann ja Doughty. Pärast kahte pinti õlut ja kahte pudelit punast veini on täiesti loomulik, et ma lähen üle eesnimedele.

Trumannist hakkasin ma lugu pidama juba lennukis, kui ma tema motiividest paremini aru sain. Tänasel õhtul õppisin meeldivast küljest tundma tema teist nägu, 'Brandoni külge', nagu ma seda mõttes nimetan. Ta on soe ja hooliv inimene. Nii erinev sellest südametu hai stereotüübist, mis mina talle omistasin. Aga suur üllatus on hoopis Jim. Ta ei ole mingi külm kala. Vaba-aja Jim on hoopis midagi muud kui töine Doughty. Mitte et ta oleks väga jutukas või rõõmsameelne, aga ta on sõbralik ning tal on tubli, kuigi üsna küüniline naljasoon.

Kui Brandon näeb, et ma olen jälle reaalsuses tagasi, ütleb ta: "Üks asi tundub meile imelik, Alex. Sa väidad, et turundusidee, mida te trükifirmas proovite, ei sündinud mitte juhuse läbi, vaid loogiliste diagrammide abil. Aga sul on veel kaks firmat, veelgi suuremad ja veelgi rohkem hädas. Kuidas sul ei ole õnnestunud neile samalaadset ideed välja töötada?"

Nad räägivad juba nagu Julie. Aga mis mul neile kosta on—? Et ma pole proovinudki? See on tegelikult õige vastus, aga miks ma siis ei ole? Sellepärast, et ma arvan, et see on ainult ajaraiskamine...

"Loogikast üksi ei piisa," hakkan ma seletama. "Intuitsiooni peab ka olema. Peter on terve elu trükitööstuses töötanud, tal oli

piisavalt intuitsiooni, millele toetuda. Sellepärast ta 'Mõtlemisprotsesse' kasutades oma firmale läbilööva turundusidee leidiski. Aga Bob Donovan ja Stacey Kaufmann on oma firmades suhteliselt uued."

"Nii et tagasi vana hea intuitsiooni juures—" Brandoni hääl kõlab pettunult. "Kui see on nii, siis mis nende loogiliste diagrammide suur eelis õieti ongi?"

Ma võiksin neile näidata, kui tähtsad 'Mõtlemisprotsessid' on. Nende abil saab ennast sundida oma kõhutunnet sõnastama, see omakorda aitab intuitsioonil paremini tööle hakata ja seda kontrollida. Aga mille kuradi pärast ma peaksin seda tegema? Siis nad tulevad ju jälle oma raskete küsimustega, et miks ma pole seda teinud *I Cosmetics*'i ja suruõhufirma jaoks. Nii et vastamise asemel ma lõpetan oma suurepärast konjakit.

Jim tõlgendab minu vaikimist vastusena ja teeb kokkuvõtte: "Kui sul intuitsiooni ei ole, siis ei aita ükski meetod. Kui intuitsioon on, siis pole meetodit vaja..."

Selle peale ei saa ma vait jääda. See on täiesti vale! "Kui sul ei ole intuitsiooni, siis ei aita ükski meetod," noogutan ma. "Sellega ma olen nõus... Aga ka siis, kui sul on intuitsiooni, võid sa ikkagi sihitult ringi rabelda. Intuitsioon on lahenduste leidmise vajalik tingimus, aga minu kogemuse põhjal ei ole ta kaugeltki piisav. Sul peab olema meetod, et oma intuitsiooni valla päästa, suunata ja kriitiliselt hinnata, kui tahad jõuda praktiliste lihtsate lahendusteni."

"Võib-olla," ütleb Jim Doughty.

"Mitte võib-olla, vaid päris kindlasti. Kas sul on kunagi olnud tunne, et sa oled nagu basseinis, mis on täis ping-pongi palle ja sina pead neid kõiki korraga vee all hoidma? Tunne, et peaaegu kogu aeg kulub tulekahjude kustutamisele?"

"Või kas ma olen..." naerab Jim. "See ongi minu elu täpne kirjeldus. Eriti viimasel viie aastal."

"Noh, näed, sellises olukorras on selge, et kuna sa saad kohalike tulekahjude kustutamisega hakkama, siis järelikult sul on intuitsiooni. Sellele vaatamata pole sul vähimatki aimu, kust otsast seda pundart hakata lahti harutama."

"Nõus. Aga kui mul ei ole isegi aimu, kust otsast peale hakata, kuidas ma siis tean, et ma õige pilve kokku panen?"

"Aa, vabandust... Ma olen teile vale mulje jätnud. Pilve koostamine ei ole alati mitte esimene samm. Pilve saab kasutada alles siis, kui olemasolev olukord on su peas hästi organiseeritud kuju võtnud."

"Mis sa sellega mõtled?"

"Kui pidevalt tulekahjude kustutamisega tegelda, siis on tunne, et sinu ümber on lugematu arv probleeme."

"Mul on just selline tunne," ütleb Jim.

"Mõtlemisprotsesside järgi ei ole need probleemid üksteisest sõltumatud, vaid nende vahel on raudsed põhjuse ja tagajärje seosed."

"Ja-jah, ma uskusin ka niimoodi, kui ma pühapäevakoolis käisin... Elu on mulle hiljem siiski õpetanud, et probleemide vahel on seoseks vabandused."

Ma teesklen, et ei pannud tema nalja tähele. "Kuni neid põhjus-tagajärg seoseid ei ole avastatud, ei ole meil olukorrast selget pilti. Sellepärast on esimeseks sammuks väga süstemaatiline põhjuslike seoste diagrammi koostamine. Me nimetame seda 'praeguse olukorra puu' või 'probleemide puu'. Selles on omavahel ühendatud kõik probleemid, mis meie tegelikkust iseloomustavad. Kui puu on valmis, siis on selge, et ei peagi tegelema paljude probleemidega korraga, sest juured viivad alati ühe või kahe peamise põhjuse juurde."

"Kas sa püüad meid uskuma panna, et iga olukorra taga on tegelikult kõigest üks-kaks algprobleemi?" Brandon ei usu oma kõrvu.

"Täpselt nii... Üks-kaks algprobleemi, mis põhjustavad kõiki teisi. Sellepärast me ei nimetagi sümptomeid probleemideks, vaid ebasoovitavateks tagajärgedeks. Nad on vaid algprobleemi paratamatud tuletised."

"See on oluline," ütleb Brandon mõtlikult. "Kui see, mida sa välja pakud, on võimalik — milles ma küll kahtlen —, siis on olemas võti, mille abil oma pingutused suunata algpõhjuse, mitte sümptomitega tegelemiseks."

"Sa oled asjale pihta saanud!" Tunnen, kuidas mu nägu venib naerule. "Ning 'Mõtlemisprotsessid' annavad samm-sammulise

retsepti, kuidas seda teha. Alustada tuleb ebasoovitavate tagajärgede nimekirja koostamisega; kusagil viie ja kümne vahel peaks piisama. Siis tuleb toimida täpselt retsepti järgi ning lõpuks on sul selge, milles algprobleemid seisnevad."

"Kõlab natuke liiga lihtsalt," ütleb Jim.

Miks ma ennast niimoodi sisse mässin? Kordan Jonah' väiteid nagu enda omi. Aga kui ma neisse tõeliselt usuksin, kasutaksin ta meetodit sagedamini. Näiteks pärast viimast nõukogu koosolekut olen ma vaid süsteemitult ringi sahminud, kui mul tegelikult on vaja just tõelist lahendust. Tõde on see, et ma ei usu piisavalt Jonah' meetodisse, et seda praeguses olukorras proovida.

"Kas sa seda kunagi enda peal oled proovinud?" esitab Brandon mulle just sellesama küsimuse. "Ma mõtlen olukordades, mis tunduvad lootusetud."

Ma pean meenutama. Tehase juhina ei kasutanud ma Jonah' meetodeid. Ma kasutasin tema järeldusi. Pole ka ime — tookord ma ei teadnud midagi 'Mõtlemisprotsessidest', piirangute teooria tuumast. Kui ma divisjoni juhtima hakkasin, sundis Jonah mind oma meetodeid õppima, et ma suudaksin ise ennast aidata ega sõltuks enam temast. Sellest ajast peale olen ma mõnda neist korduvalt kasutanud. Põhiliselt selleks, et oma inimesi iseseisvamaks muuta, konflikte lahendada ja meeskonnavaimu luua. Kuid vähemalt kolmel korral olen ma 'Mõtlemisprotsesse' kasutanud täies mahus.

"Olen küll ise kasutanud," ütlen ma lõpuks. "Rohkem kui ühel korral."

"Noh?"

"Töötasid küll... Kusjuures üllatavalt hästi." Enda õigustamiseks pean juurde lisama: "Vaja on intuitsiooni olukorra kohta ja tahtejõudu hirmus põhjalikuks tööks."

"Kui palju see aega võtab?"

"Sõltub situatsioonist... Keskeltläbi viis tundi."

Jim pahvatab naerma, "Viis tundi! Seda on vähem kui und, mis mul tavaliselt selliste probleemide pärast öösiti magamata jääb..."

Ta ei saa tõelisest raskusest aru. Asi pole mitte ajas, vaid enda sundimises, asja ettevõtmises.

"Proovime parem ise järgi," soovitab Brandon Trumann. "Me võiksime võtta ühe teema, mille kohta kõigil on piisavalt ettekujutust ja sina näitaksid meile, kuidas see käib."

Ma vaatan kella. Kohe saab üksteist. "Praegu pole vist väga mõttekas. Kell on päris palju ja meil on homme tähtsad kohtumised. Ning pealegi, mis teema me saaksime võtta—? Mulle tundub, et ühtegi sellist, kus meil kõigil kolmel piisavalt intuitsiooni oleks, ei leidu."

"On küll selline teema," väidab Trumann vastu. "Sinul on suured kogemused firmade jalule tõstmises. Meil on palju kogemusi firmade kontrollimises. Ja on üks asi, mis meid kõiki hulluks ajab. See on: kuidas suurendada läbimüüki."

"Nõus," ütleb nüüd Jim Doughty. "Ning me ei pea kõike täna öösel tegema. Võtame täna ainult esimese sammu: kirjutame probleemide nimekirja — või sinu terminoloogia järgi 'ebasoovitavate tagajärgede' nimekirja. Mõni teine päev sa näitad, kuidas neid omavahel ühendada. Kui see üldse võimalik on..."

Mida teha? Ma olen lõksu püütud. Brandon Trumann võtab sulepea välja, leiab uue salvräti, paneb selle maiustuste kandiku peale ja sõnastab oma esimese ebasoovitava tagajärje.

"'Konkurents on metsikum kui kunagi varem'. Mul on kõrini sellest, et igas firmas, millega ma tegemist teen, muud ei räägitagi."

"Nõus," ütleb Jim. "Ja pane veel kirja: 'Surve hindu alla lasta muutub turul üha tugevamaks'."

"See on väga hea," kiidab Brandon takka. "Ükskõik, milline nõudlus ka tegelikult on, alati saad sa kuulda sedasama vabandust. See on läinud juba nii kaugele, et meie, nõukogu liikmed, ei julge enam müügi suurendamisest rääkidagi... Meie firmad suurendavad müüki küll, aga lasevad selleks hinna madalamaks!"

Väga huvitav on teada saada, kuidas see probleem nende vaatekohalt paistab. "Laske edasi," kiidan ma takka. "Meil on vaja viis kuni kümme ebasoovitavat tagajärge."

"Milliseid vabandusi me veel pidevalt kuuleme?" Brandonile on näng meeldima hakanud. "Aa, mul tuli veel üks! Kuulake: 'Üha sagedamini ei võimalda hind, mida turg on nõus maksma, piisavat marginaali'."

"Sa nimetad seda vabanduseks—?" Ma ei suuda oma imestust varjata.

"Igal juhul. Mina arvan, et tegelik probleem (kui seda üldse probleemiks saab nimetada) on selles, et turg on hakanud rohkem karistama neid, kes turu ootustele ei vasta."

"Noh, olgu..." rehman ma löödult. "Pane kirja."

"Mulle tundub, et tõeline probleem," ütleb Jim, "seisneb selles, et puudub terviklik visioon. Ma näen kogu aeg ajutisi lahendusi, tulekahjude kustutamist, aga mitte põhjendatud üldist strateegiat, mille taga oleksid mõistlikud, detailsed taktikalised plaanid."

"Kas ma võin ühe ebasoovitava tagajärje alla kirjutada terve jutu?" küsib Brandon.

"Okei, ma sõnastan selle nii kokkusurutult kui võimalik. Ma arvan, et tõeline probleem seisneb selles, et juhid püüavad oma firmasid juhtida lokaalsete optimumide tagaajamise kaudu."

"Vaat see on juba väga hea!" Brandon hakkab kähku kirjutama. "Täpselt seda nad teevadki. Ja tulemuseks on, et erinevad funktsioonid ja allüksused firma sees süüdistavad üksteist tegematajätmistes ja valestitegemistes... Alati on teine allüksus süüdi."

"Pane see ka kirja," käsin mina. "Selline käitumine on selgelt probleem."

"Ma juba kirjutan," noogutab Brandon. "Kuule, kas sa oma seisukohast lähtudes ei tahaks mõnda probleemi lisada?"

"Olgu. Ma panen enda poolt ka ühe. Te teate väga hästi, kust see probleem pärit on... 'Avaldatakse enneolematut survet võtta müügi suurendamise nimel ette konkreetseid tegusid'."

Nad hirnuvad naerda. "Nagu tulemustest järeldada võib, mitte küllaldaselt tugevat survet—" ütleb Jim.

"Nali naljaks," jätkab Brandon, "aga me oleme unustanud midagi, mis on tõeliselt murettekitav. Ma mõtlen vajadust tuua uusi tooteid välja enneolematu tempoga. Kas mäletate aegu, kui toodete eluiga oli üle kümne aasta? See aeg on möödas. Üha enamates majandussektorites, millega ma kokku puutun, ei ole toote eluiga pikem kui kolm aastat ning mõnes on see juba alla aasta..."

Ma olen täiesti nõus. See läheb täpselt kokku sellega, mis Bob Donovan rääkis oma kosmeetikatööstusest. "See põhjustab veel teie segi probleemi. Selline pidev uute toodete voog tekitab segadust ja hellitab turu ära."

Kui Brandon on kirjutamise lõpetanud, küsib ta Jimilt: "Kas sul on midagi sellele teemale lisada?"

"Vist isegi on," vastab too. "Te teate minu pessimismi uute toodete positiivse mõju suhtes. Paljud neist kukuvad läbi. Enamik neist ei õigusta raha, mis nende arendamisele kulutati. Ja isegi siis, kui uus või uuendatud toode on edukas, mõjub ta peaaegu alati olemasolevate toodete müügile halvasti. Tegelikult ei ole asi ainult uutes toodetes, sama kehtib ka uute müügikanalite kohta."

Ma mõtlen parasjagu, kas öelda talle, mis ma tema jutust arvan, kui Brandon teda toetama hakkab. "Nädal aega tagasi kuulsin ma ühte täiesti uskumatut lugu. Kahjuks juhtus see firmaga, kuhu me päris kõvasti investeerinud oleme. Kuus kuud tagasi teatasid nad suurest edust — nad olid teinud lepingu ühe klubide ketiga. Eelmisel nädalal sain ma jälile sellele, et müügi vähenemine viimases kvartalis on tingitud sellest, et müük klubide kaudu on kahjustanud müüki kauplustes."

Kuna täpselt sama lugu juhtus hiljuti meil UniCo's, püüan ma seda teemat lõpetada nii ruttu kui võimalik. "Võiks kirja panna, et 'Enamus uutest müügikanalitest või uutest toodetest ja tooteuuendustest kahjustavad olemasolevaid müügikanaleid või olemasolevate toodete müüki'."

"Väga hea!"

Ma loen kiiresti Brandoni nimekirja üle. "Meil on juba kümme kirjas. Sellest aitab."

"Ei, ei," ütleb Jim, "selle nimekirjaga sa veel ei pääse! Siin on liiga palju süüdistusi turu aadressil ja liiga vähe kive firmade kapsaaeda. Las ma panen veel mõne juurde."

Ja ta dikteerib Brandonile: "Kirjuta 'Suurel osal müügipersonalist ei ole piisavalt müügioskusi'..."

Enne kui ta jätkata jõuab, kiirustan mina omaltpoolt pilti tasakaalustama: "'Müügipersonal on üle koormatud'..." Ma jälgin hoolega, et see kirja saaks.

Jim jätkab: "'Tootmine ja turustus ei arene küllalt kiiresti või piisavalt radikaalselt'."

"Oota, oota," hädaldab Brandon. "Ma ei jõua nii kiiresti… Olgu, loe edasi."

"Tootearendus," ütleb Jim.

"Mis sellega on?" küsin mina, nagu ma ei teaks.

Mõlemad naeratavad mulle lahkelt ja Brandon kirjutab: 'Insenerid ei suuda arendada uusi tooteid piisavalt kiiresti'.

"Ja piisavalt usaldusväärselt," lisab Jim.

"Olgu, mulle aitab," proovin ma neid peatada. "Pole mingit mõtet nimekirja pikendada."

Jim kingib mulle veel ühe naeratuse. "Las ma panen nimekirja lõppu veel ühe probleemi, mis peaks sulle meelde tuletama, millest me üldse räägime. Kirjuta väga täpselt üles: 'Firmad ei tule välja piisavalt uuenduslike turundusideedega'…"

Ta ootab, kuni see saab kirja pandud ja küsib siis: "Alex, kas sa tõesti usud, et suudad kõik need nimekirja punktid vettpidava põhjuse–tagajärje loogika abil ühendada?"

"Ja ära unusta," lisab Trumann, "et sa ise ütlesid, et sinu retsept viib meid ühe või kahe algprobleemi juurde, mis kogu selle nimekirja põhjustavad. See näib lootusetu üritus. Võib-olla peaks selle mõtte maha matma ja kogu asja unustama? Sul on sel nädalal palju muudki teha."

"Ei," — uhkus on minus pead tõstnud. "Anna see mulle."

"Sinu tahtmine sündigu," ütleb Doughty ametlikul toonil. "Aga enne kui me koju tagasi sõidame, tahame näha, mis sul välja on tulnud."

"Kindlasti," vastan mina, endal jälle selline tunne nagu mingil katsejänesel. Miks ma küll asja katki ei jätnud, kui see veel võimalik oli?

13

Me istume kohtumisel, kus arutatakse *Pressure Steam*'i müüki. Väga imelik kohtumine. Vastaspool ei ole firma (nagu eilsel kohtumisel) ega investor (nagu täna hommikul). Mul on selge aimdus, et tegemist on sahkerdajaga. See teeb mind närviliseks.

"Väga hea," ütleb hr. Mesikeel veidi aja pärast. "Arutagem nüüd kõige tõsisemat teemat, firma varade seisu." Ta võtab bilansi ette.

"Firma tõeliseks varaks on seal töötavad inimesed," ei saa ma jätta sellele tegelasele meelde tuletamast.

Ta vaatab mu visiitkaarti ja küsib siis naeratades: "Kas teie vastutate selle firma eest?"

"Jah," vastan ma järsult.

"Ja see teie firma teenib aastas alla veerand miljoni dollari kasumit, vaatame kohe järele…" — ta tuhnib oma märkmetes, "…91.6 miljonilise käibe pealt. Mitte just väga hiilgav tulemus. Ma tahaksin nüüd teada saada, mis on teie omakapitali ja kasumi suhe."

Ja hr. Limukas lisab naeratades: "Ma kardan, et kui te inimressursile ka rahalise väärtuse annate, siis teie varade tootlus väheneb… Kas me saaksime siiski firma varade realistliku väärtuse juurde jääda?"

Mulle meeldib see kõik üha vähem ja vähem.

Hr. Madu vaatab uuesti mu kaarti. "Härra Rogo, firma sisseseade on bilanssi kantud 7.21 miljoni dollariga. Mis selle tegelik väärtus on?"

"Mida te silmas peate?" Ta on mu segadusse ajanud ja see ärritab mind. "Meil UniCo's raamatupidamisega ei mängita."

"Ma tean," ütleb ta ning annab mulle järjekordse võimaluse oma hambumust imetleda. "Ma olen täiesti kindel, et teie raamatupidamine on nõuetekohane… Aga just sellest ongi minu küsimus ajendatud. Teie bilansis," asub ta kannatlikult selgitama, "on sisseseade kajastatud ostuhinnaga, millest on maha arvatud ostmise hetkest jooksma hakanud amortisatsioon."

"Arvestuslikuks amortisatsiooniperioodiks on meil määratud kümme aastat. See on kirjas joonealustes märkustes," selgitan ma samal toonil vastu.

"Märkuses number 21, kui täpne olla—" Ta rõhutab, et tunneb minu bilanssi paremini kui ma ise. "Aga asi ei ole selles." Ta vaatab abiotsivalt Brandoni ja Jimi poole, aga nood ei kõssagi.

"Härra Rogo," hakkab ta uuesti peale, "kümme aastat tagasi ostetud masin on teie bilansis kirjas nullväärtusega."

"Loomulikult, ta on ju tänaseks täielikult amortiseeritud."

"Õige, aga tal võib ikkagi tegelik väärtus olla. Kui ta maha müüa, võib saada päris head hinda."

Enne kui ma vastata jõuan, räägib ta edasi: "Samal ajal kui masin, mille te ostsite kõigest ühe aasta eest, on arvel praktiliselt ostuhinnaga ja sellest ei pruugi peale makstes ka lahti saada. Saate aru, et bilanss ei anna mulle kõige vähematki aimu sisseseade tegelikust väärtusest."

"Ma ei saa aru, mis tähtsust sel on," vastan mina, "aga kui me oletame, et müüa proovitakse ainult masinaid, siis palju nende eest küll ei saa… Paljud on juba vanad ja enamus on ehitatud spetsiaalselt meie jaoks. Neid, kes meie masinaid kasutada saaksid, on väga vähe."

"Palju me siis saaksime?"

"Kust mina tean. Igal juhul vähem kui 7.21 miljonit—" Mida ma hädaga muud öelda oskaksin.

Va prillmadu saab aru, et paremat vastust ma anda ei kavatse, ning kuna Brandon ja Jim ei ilmuta vähimatki soovi midagi selgituseks lisada, siis kritseldab ta midagi oma paberile ja läheb järgmise teema juurde.

"Mis võiks olla laoseisu reaalne väärtus?" kõlab küsimus.

"Miks teile raamatupidamisväärtus ei kõlba?"

"Sellepärast, härra Rogo, et teie raamatupidamine vastab ametlikele nõuetele."

Võin mürki võtta, et sinu oma küll ei vasta, mõtlen ma omaette. Ei, mulle see tegelinski ei meeldi mitte üks raas. "Mis siis sellel viga on?"

"Ei midagi peale selle, et see informatsioon on kasutu. Te arvutate laoseisu selle järgi, mis selle hoidmine teile maksma läheb. Mind huvitab, mis ta maksab, kui ta maha müüa. Te vist nõustute, et need kaks numbrit on väga erinevad?"

"Ei nõustu. Vähemalt mitte meie puhul."

Meeleheitel vaatab ta Brandoni poole.

"Miks?" küsib Brandon.

"Sellepärast, et meie pooltoodete varu on väga väike. Enamuse laoseisust moodustavad valmis tagavaraosad. Mille väärtus on võrdne müügihinnaga. Ülejäänu on toormaterjal."

Brandon vaatab kliendile otsa.

"Saan aru," vastab too. "Kuidas on krundiga?"

Ma tean, mida ta mõtleb. Tavaliselt on raamatupidamises kirjas mingi ajalooline number, millel praeguse väärtusega mingit pistmist ei ole.

"Siin mingeid üllatusi ei ole," ütleb Brandon. "Maatükk hinnati neli aastat tagasi, kui me firma ostsime ja sellest ajast ei ole kinnisvara hinnad selles regioonis muutunud."

"Ma sooviksin saada uut hindamist."

"Loomulikult," on Brandon nõus.

Ma ei saa aru, mis toimub. Firma on kasumis ja tõusujoonel. Miks Trumann ja Doughty lasevad tal firma hinda osade kaupa kokku panna? Niimoodi saab ainult väga väikest hinda. Aga vastus on juba tulemas.

Brandon ütleb: "Kas me hindame firma tõelisi varasid? Näiteks turuosa? Meie käes on 23 protsenti Põhja-Ameerika turust, ning see on väga stabiilne osa."

Nüüd pöördub madu uuesti minu poole: "Kas sellele turule tungimine on keeruline?"

"Väga," ütlen ma ausalt. "Turg on jagatud nelja enam-vähem ühesuuruse firma vahel, kes kõik on tegutsenud juba nelikümmend aastat."

"Või nii." Prillmadu närib oma pliiatsit. Ma vihkan inimesi, kes pliiatseid närivad— "Miks see nii on?" küsib ta.

"Mitmel põhjusel," selgitan rahulikult. "Kliendid jäävad ühe tarnija juurde. Põhilise osa ärist moodustavad varuosad. Müüd klientidile põhivarustuse, ja ta on varuosade ja lisaseadmete kaudu sinu külge aheldatud..."

"Sellest piisab."

Aga ma jätkan. "Pealegi ei ole seda varustust lihtne valmistada. Iga toode on erinev, kõik peab olema kliendi erivajaduste järgi kohandatud. Nõuab palju aega, et sel alal eksperdiks saada." Ma ei suuda ennast enam kontrollida ja lisan: "Firma tõeline väärtus on inimesed, kes seal töötavad."

"Kas selles tööstuses on võimsusvarud suured?"

Kust see küsimus küll pärit on? Siis ma taipan. "On küll. Kõik suruõhufirmad võtsid kasutusele CAD ja CNC tehnoloogiad, nii et pole mingi ime, et võimsusvarud on suured. Aga kõik hoiduvad hoolega hinnasõjast. Suure hoolega. Nagu ma ütlesin, on nad tegutsenud juba kaua ja kavatsevad ka edasi tegutseda. Hinnasõja ohtu ei ole."

"Tore," noogutab minu vestluskaaslane. Siis pöördub ta Brandoni ja Jimi poole: "Kui palju?"

Minu üllatuseks vastavad need: "Sada miljonit dollarit."

See on väga kõrge hind. Uskumatult palju kõrgem kui Stacey firma tegelik väärtus. Võib-olla see libedik ei olegi nii terava mõistusega, kui ma arvasin, sest ta vastab: "Las ma kuulan veidi maad. Võtan teiega järgmisel kuul ühendust."

Ei, see ülepaisutatud number on siiski ainult esimene pakkumine. Tuleks endale kõrva taha panna, et firmade ostmine ja müümine käib väga idamaise laadakauplemise moodi.

Alla sõites ei vaheta me omavahel sõnagi. Mulle sedasorti kohtumised ei istu. Ma ei salli seda vennikest. Kogu olukord on mulle vastik. Analüüsida firmade väärtust, nagu nad oleksid kõigest hunnik eraldivõetud masinaid, materjalivarusid, krundi ruutmeetreid ja turuosa protsente. See on nii vale! See annab nii väärastunud pildi.

Ja siis veel Püha Bilanss, lubage naerda! Kuni tänaseni ei olnud ma veel tõeliselt aru saanud, kui kasutu see tegelikult on. Tõelised varad, nagu inimeste teadmised, turuosa, reputatsioon, kõik sedalaadi asjad ei kajastu seal üldse. Ja see, mis seal kajastub — masinate, laoseisu ja kinnisvara väärtusele omistatud numbrid — meenutab ainult väga kaudselt nende tegelikku väärtust.

Ma tahaksin selle kunstlike numbrite maailma jätta kus seda ja teist. Ma tahaksin hoopis koju tagasi minna.

14

Tänane päev ei alanud kuigi hästi ja tundub, et lõpeb ta veelgi halvemini. Meil oli kaks kohtumist, kus arutati Bobi kosmeetikafirma müüki. Ma olin hädas sellega, et ei olnud veel otsustanud, mida ette võtta tema uue jaotussüsteemiga. Bobi süsteem tähendab märkimisväärset edasiminekut tarbija teenindamises ja laoseisu vähendamises, aga laoseisu vähendamine toob kaasa kümne miljoni dollarilise lühiajalise kahjumi.

Potentsiaalsetele ostjatele saadetud finantsaruanded käivad eelmise kvartali kohta, nii et seal uue süsteemi mõjud ei kajastu. Kas ma võin seda varjata? Kuidas oleks kõige parem seda esitada?

Esimesele kohtumisele sõites küsisin nõu Trumannilt ja Doughty'lt. Nagu oligi arvata, ei olnud nad eriti õnnelikud selle ootamatult sülle langenud üllatuse üle.

"Uus jaotussüsteem? Laoseis väheneb seitseteist miljonit—? Oodatav kahjum on kümme miljonit suurem, kui praegu kirjas? Me peaksime sinu tempudega praeguseks juba harjunud olema, Alex. Aga järgmine kord, ole hea, hoiata meid pisut varem ette."

Jumal tänatud, et see oli suhteliselt lühike taksosõit. Muidu oleksid nad arvatavasti edasi arutlenud selle üle, kui väga neile meeldib selliseid uudiseid viimasel minutil kuulda saada. Kuna aega oli vähe, siis ei olnud neil võimalik mulle öelda, mida nad tegelikult minuga teha tahaksid. Nad lihtsalt tegid mulle väga üheselt selgeks, kui tähtis on see teema kohtumisel täies mahus üles tõsta.

"Miski ei saa tehingut paremini nurja ajada," ütles Brandon, "kui üllatus viimasel minutil. See on meie esimene kohtumine *I Cosmetics*'i ostjatega. Räägi neile kogu lugu ära, varjamata ühtegi detaili."

Nad töötlesid mind liftis ikka veel edasi, et ma rõhutaksin uue süsteemi kasulikkust, aga osutaksin ka väga selgelt negatiivsele tagajärjele, mille järsk laoseisu vähendamine kaasa toob.

Ma järgisin nende juhtnööre ja minu selgitused võeti hästi vastu. Tundub, et enamus investoreid on teadlikud fiktiivsetest kasumitest ja kahjumitest, mis laoseisu muutmisega kaasas käivad.

Lühiajaline kasumi langus ei teinud ostjatele muret. Vastupidi, neile meeldisid muutused, mida me olime teinud ja kiirus, millega me neid tegime.

Neile meeldis see niivõrd, et Trumann soovitas seda ühekordset kahjumit hinna kujundamisel mitte arvesse võtta. Minu üllatuseks olid ostjad mõlemal kohtumisel sellega nõus.

Muidugi kuulasid nad mind põhjalikult üle. Aga uus jaotussüsteem on nii loogiline ja praktiline, et nende veenmine asja kasulikkuses ei olnud mingi probleem. Ainus küsimus, millele ma vastata ei osanud, oli, miks me seda varem polnud rakendanud…

Tundub, et see jääbki lihtsate ja loogiliste lahenduste puhul alati mõistatuseks.

Võib-olla ma liialdan oma firmade müümise hirmuga? Võib-olla on maailm muutunud ning ei hooligi ainult lühiajalistest numbritest nagu vanasti? Kui kõik oleksid sellised nagu meie tänased läbirääkimispartnerid, siis laseksid nad Bobil ja Stacey'l firmasid juhtida nii, nagu on õige.

Ei, see pole tõsi. Ma lihtsalt püüan ennast petta, et veenda end firmade müügis kaasa lööma. Väärastused, mida eelarve täitmise punnitamine kaasa toob, on mulle liiga hästi teada. See ühest kvartalist teiseni ja kuust kuusse korduv surve, mille tõttu isegi kõige suurema perspektiivitundega tippjuhid on aeg-ajalt sunnitud sekkuma. Kui firmad on maha müüdud, ei ole Bobil ja Stacey'l pääsu. Ma pean midagi välja mõtlema, et müümine ära jääks.

Aga praegu ma ei saa selle peale mõelda. Üks kiirem asi on vahele tulnud. Tunni aja pärast pean ma olema Trumanni sviidis.

Viskan oma riided voodile ja lähen duši alla. Siin Londonis on palavaks läinud. Õudselt palavaks. Igas mõttes.

Mitte selles mõttes, mis te arvate. Nad ei kavatse mind lintšima hakata minu jõhkra katse eest müüki saboteerida. Asi on muus. Iseenda võimatutesse olukordadesse mässimise maailmameister Alex Rogo on oma võimeid veelkord tõestanud.

Pärast viimast kohtumist võtsid Doughty ja Trumann mu kõvasti pihtide vahele. Pinnimist alustas Brandon: "Ma tahan sinu käest selle uue jaotussüsteemi kohta rohkem teada saada."

"Lihtsalt praktilisest loogikast tuletatud, ei midagi erilist," tegin ma viimase katse ära hoida seda, mis paratamatult tulema pidi.

"Lihtsalt praktilisest loogikast tuletatud, ei midagi erilist," osatas Brandon sarkastiliselt. "Kas sa ei taipa, et sinu lahendus lööb kõik segamini. Tänu sellele ei saa firmade üle enam otsustada tootmisnäitajate järgi, mille eest nad alati on vastutanud."

"Aga see ei tähenda," kiirustasin ma tema järeldust korrigeerima, "et neid mõõdetaks millegi järgi, mida nad ei saa kontrollida. Nad peavad vastutama selle eest, et tehases oleks piisav kogus kõiki tooteid."

"Mis viibki meid järgmise punkti juurde," jätkas Brandon. "Selleks, et laoseisu vähendada, suurendasid sina kaubavarusid tehases ühelt päevalt kahekümnele päevale. Vähe sellest… Kaupluste vajadustele kiirema reageerimise nimel viivitad sa nüüd kauba väljasaatmisega kuni viimase minutini. Kui sa lubaksid mulle väikese kommentaari, Alex, siis kõik see on otsene näkku sülitamine kogu üldkehtivale praktikale."

Ma ei osanud sellise rünnakuga midagi peale hakata. Ma olin arvanud, et nad said mu jaotussüsteemist aru. Ma arvasin, et minu eksimus seisnes selles, et olin eeldanud, et nad mõistavad, miks ma neile alles viimasel minutil rääkisin.

Kas ma peaksin jaotussüsteemi uuesti otsast peale seletama hakkama? Ei. Märkused, mida nad kohtumiste ajal tegid, olid selgesti viidanud sellele, et nad on asjast täielikult aru saanud. Mis siis lahti on?

"Tõepoolest, meie lahendus ignoreerib üldkehtivat praktikat. Aga ta on praktiline ja loogiline," alustasin ma ettevaatlikult.

"See meile muret teebki," katkestas Doughty minu jutu.

See ajas mu lõplikult segadusse.

"Kuidas sa seda tegid?" küsis Brandon Trumann. "Mis pani teid nii jõhkralt traditsioone eirama? Muutma seda, mida on alati tehtud ja jõudma lahenduseni, mis on nii lihtne ja võimas?"

Nii et neile ikkagi meeldib meie lahendus!…

"Mina ei ole selle lahenduse autor." Ma tahtsin õiglust jalule seada. "Selle leiutas Bob Donovan koos oma inimestega."

"Ja müügilahendus trükifirmas? Tänu millele te saate konkureerida kiirete masinatega, võttes väiksemate koguste eest kõrgemat hinda. See ei ole ka sinu tegu, vaid Peteri ja tema inimeste oma?"

"Jah, see on nende töö," jäin ma kindlaks.

Aga ka Brandon ei jätnud jonni. "Ja suruõhudivisjoni jalule tõstmine: ühe aastaga sügavast august pisikesse kasumisse… See on ka kõik kindlasti Stacey ja tema inimeste, mitte sinu teene?"

"Igal juhul!"

"Ja kellele omistada sinu suurepärased tulemused eelmises divisjonis?"

Ma oleksin pidanud meelitatud olema, kui ta poleks seda öelnud niisugusel toonil. Tundus, nagu oleks neil mulle midagi ette heita.

"Mida te minust tahate?" küsisin ma lõpuks.

"Kas see pole veel selge?" Jim Doughty on sama ründav. "Tundub, et sul ja sinu inimestel on meetod, mille abil saab end sisseharjunud teguviiside küljest lahti raputada."

"Mõtlemisprotsessid, mis võimaldavad koostada ja edastada tervet mõistust," kordasin ma Jonah' sõnu.

"Seda me ei suudagi kuidagi uskuda."

"Ja teine seletus oleks," ütlesin ma naerdes, "et ma olen mingi juhtimisgeenius. Seda oleks ju veelgi raskem ette kujutada."

Asi kiskus juba tõeliselt lõbusaks.

Aga nende jaoks ei tundunud see kuigi lõbus olevat.

"Me ei suuda uskuda, et sul on olemas süsteem, aga me ei tohi seda kontrollimata jätta." Ja Jim ütles seda täiesti tõsiselt.

Ma kehitasin õlgu.

Ta vaatas mulle otse silma ja ütles: "Alex, sa pead meile ka näitama, kuidas see käib."

Ja Brandon lisas: "Tunnistan ausalt, ma ei arvanud, et sa suudad midagi ette võtta selle probleemide hunnikuga, mille me sulle kahe päeva eest kaela kallasime. Ma ei võtnud su juttu tõsiselt, et sa leiad üles ühe algprobleemi, mis kõiki teisi põhjustab. Praegu ma enam

nii kindel ei ole. Võib-olla sul tõesti on süsteem, nii veider kui see ka ei tundu—"

Niisiis, vähem kui tunni aja pärast pean ma minema Trumanni sviiti ja näitama neile, kuidas algprobleemi üles leitakse. Selleks pean ma koostama 'probleemide puu' kõige suurema haardega teema kohta, mida eales nähtud. Läbikukkumine on garanteeritud.

Ma hakkan kiiresti riietuma. Millal ma oma viimase probleemide puu koostasin? Kõiki teisi mõtlemisprotsesse olen ma tihti kasutanud, ja ma aitasin Bobi jaotussüsteemi loomisel. Aga viimane kord, kui ma ise probleemide puu kallal vaevlesin, oli kaks aastat tagasi. Ma ei ole kindel, kas ma Jonah' õpetatud reegleidki meelde suudan tuletada. Kõik minu suure suuvärgi viga... Kuidas ma küll suudan ennast niimoodi sisse rääkida?

Otsin välja salvräti, kuhu Brandon oma kritseldusi tegi. Käekirja järgi võiks arvata, et ta on arst. Suudan vaevu ta salakirja lugeda. Kõigepealt pean nimekirja loetavalt ümber kirjutama. Dešifreerimise käigus hakkavad paistma mõned seosed. Võib-olla suudan sellega midagi ette võtta.

EBASOOVITAVAD TAGAJÄRJED

1. Konkurents on metsikum kui kunagi varem
2. Surve hindu alla lasta muutub üha tugevamaks
3. Üha sagedamini jätab hind, mida turg on nõus maksma, järjest väiksema marginaali
4. Turg on hakanud rohkem karistama neid, kes tema ootustele ei vasta
5. Juhid püüavad oma firmasid juhtida lokaalsete optimumide tagaajamise kaudu
6. Erinevad funktsioonid ja allüksused firma sees süüdistavad üksteist tegematajätmistes ja valestitegemistes
7. Avaldatakse enneolematut survet võtta müügi suurendamise nimel ette konkreetseid tegusid
8. On vajadus tuua uusi tooteid välja seniolematu tempoga
9. Pidev uute toodete voog tekitab segadust ja hellitab turu ära

10. Enamus uutest müügikanalitest või toodetest ja tooteuuendustest kahjustavad olemasolevate müügikanalite või toodete müüki
11. Suurel osal müügipersonalist ei ole piisavalt müügioskusi
12. Müügipersonal on üle koormatud
13. Tootmine ja turustus ei arene küllalt kiiresti või piisavalt radikaalselt
14. Insenerid ei suuda arendada uusi tooteid piisavalt kiiresti ja usaldusväärselt
15. Firmad ei tule välja piisavalt uuenduslike turundusideedega

15

"Järgmine samm," ütlen ma enesekindlalt, "on leida põhjuse ja tagajärje seos vähemalt kahe ebasoovitava tagajärje vahel meie nimekirjas." Ma üritan olla sama enesekindel, kui ma välja näitan; aga vähemasti on mul järgmine samm meeles.

"Kas on mingit tähtsust, millised kaks?" küsib Jim

"Ei. Erinevalt teistest meetoditest, ei pea ebasoovitavatele tagajärgedele prioriteete seadma."

"Mulle see meeldib," vastab Jim. "Me ei saaks Brandoniga iialgi kokkuleppele, milline ebasoovitav tagajärg on tähtsam... Muide, pidev 'ebasoovitavatest tagajärgedest' rääkimine ajab keele sõlme. Kas me ei võiks neid nimetada probleemideks?"

"Mina eelistan neid siiski 'EbaSoovitavateks Tagajärgedeks' ehk EST-ideks kutsuda. EST nagu sügeliste lest... Sobib neile justkui paremini."

Nad naeratavad viisakalt ja kummarduvad nimekirja kohale.

Ma olen plindris. Asi ei ole protseduuride meelespidamises, ma arvan, et mäletan neid kõiki. Asi on nende piinlikult täpses järgimises. Oma sisetunnet on väga raske muuta selgelt sõnastatud väideteks. Ma pole 'probleemide puud' kunagi suutnud üles ehitada nii, et hulk aega ei kuluks ühelt teemalt teisele hüppamisele. Nüüd peab see mul õnnestuma Trumanni ja Doughty kriitilise pilgu all. Loodame, et neil on piisavalt kannatust, muidu jääb minust täieliku idioodi mulje. Nii või teisiti ei ole 'probleemide puu' koostamine nende ees parim viis neile head muljet jätta, aga hea mulje ma jätma pean.

"Kuidas me seda tegema peame?" küsib Brandon.

"Kuidas te peate tegema mida?"

"Kuidas me peaksime kahe ebasoovitava tagajärje vahel põhjuse ja tagajärje seose leidma?"

"Lugege nimekiri läbi ja rakendage oma intuitsiooni. Seosed kargavad teile ise silma."

Nüüd hakkab mul koitma. Ma olen pääsenud. Nad tahavad ise tööd teha, mina hakkan õpetajaks. Sellisel juhul on kõik kõrvalekaldumised nende, mitte minu viga. Teatud piirini, muidugi... Kuni nad tunnevad, et asi liigub ja me ei eksle niisama sihitult ringi.

"Aidaku mind Jumal," sosistan ma omaette ja asun oma uude rolli. "Noh, kas kumbki teist leidis vähemalt kaks EST-i, mida saab ühendada?"

"Jah, rohkem kui ühe paari," teatab Brandon.

"Milles siis probleem on?"

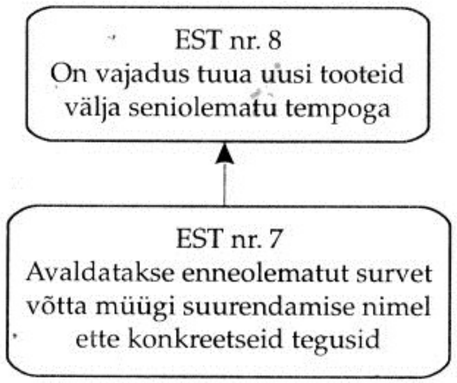
"Ükski seos ei meeldi mulle tegelikult. Nad on liiga üle nurga."

Ma tean seda tunnet väga hästi. Uurid nimekirja ja seosed tulevad iseenesest pähe. Proovid neid paberile panna — ja ükski ei tundu põhjendatud. Just sellepärast õpetaski Jonah mulle seoste kehtivuse analüüsimise kategooriaid. See tähendab, et intuitiivne materjal tuleb muuta millekski kindlamaks, nii et see oleks kõigile mõistetav elementaarne loogika.

"Pole midagi," ütlen ma Brandonile rahustavalt, "ütle mulle üks paar, ükskõik milline."

"Mulle tundub," ütleb ta kõhklevalt, "et kui 'Avaldatakse enneolematut survet võtta müügi suurendamise nimel ette konkreetseid tegusid,' toob see kaasa selle, et 'On vajadus tuua uusi tooteid välja enneolematu tempoga'. Aga ma ei ole ülearu kindel, kui ma seda väidan. Mitte et see oleks vale, aga..."

Ma võtan kaks kollast kleepribaga märkmepaberit. Esimesele kirjutan tema esimese EST-i , EST nr. seitsme, mis räägib survest müüki



suurendada. Teisele kirjutan selle, mis räägib uute toodete väljatoomisest. Kinnitan need suurele paberilehele ja ühendan noolega.

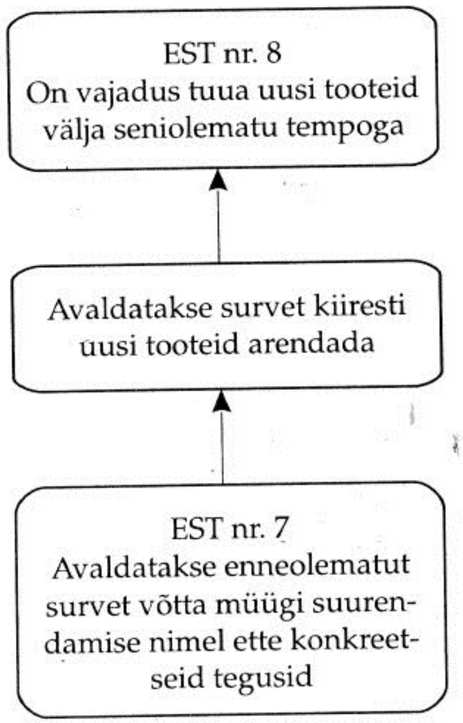
"Siin on vaja rohkem selgust," nõustun ma Brandoniga. "Neid kahte väidet ühendav nool tundub olevat väga pikk."

"Üle-Atlandi nool—" irvitab Doughty.

"Proovi, kas saad põhjuse-tagajärje seost selgemaks teha, kui lisad neile ühe vahesammu," soovitan ma Brandonile. Kui see ei aita, siis proovin teisiti: "Mis seos on müügi suurendamise surve ja uute toodete turuletoomise vahel?"

"Kas see pole siis selge?" küsib Brandon üllatunult. "Surve suurendada müüki muutub surveks arendada välja uusi tooteid, mida peab siis turule paiskama."

"Kõlab loogiliselt," ütlen mina ja kirjutan kolmandale lipikule 'Avaldatakse survet kiiresti uusi tooteid arendada' Kinnitan uue lipiku kahe eelmise vahele. Nüüd näeb pilt välja selline:

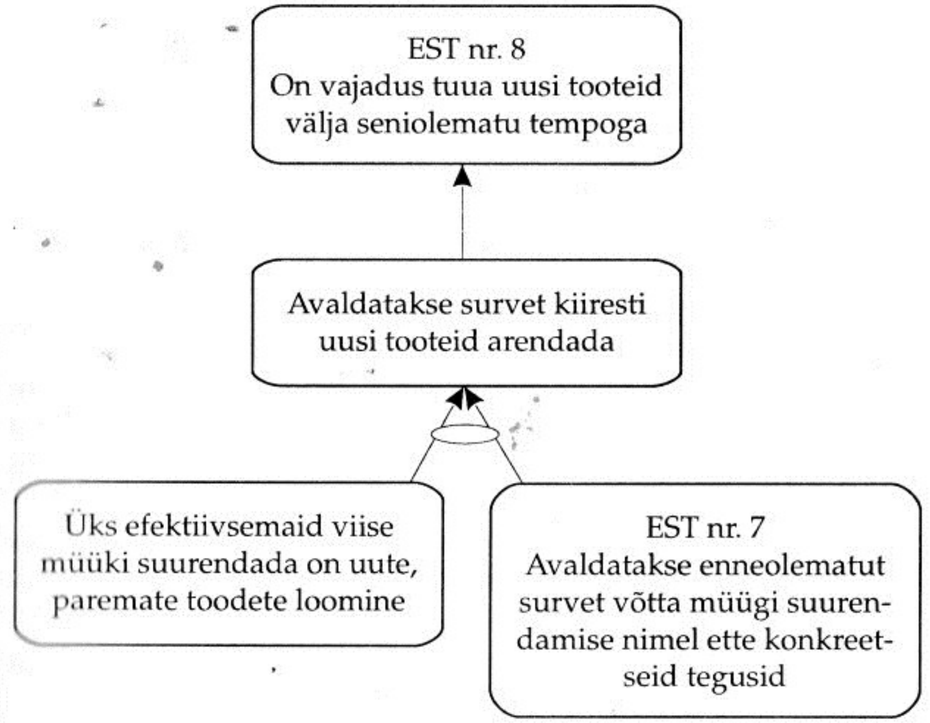


"Nii on palju loogilisem," on Doughty nõus, "aga miski on ikkagi puudu."

"Õige. Me nimetame seda 'piisavuseks'. Las ma proovin lisada, mis minu arvates puudu on." Nad ootavad, kuni ma kirjutan uue lipiku ja kinnitan alumise kõrvale. Loen viimati kirjutatud lipiku ette: "'Üks efektiivsemaid viise müüki suurendada on uute, paremate toodete loomine'. Olete nõus?"

Nad on nõus.

"Niisiis, kui 'Avaldatakse enneolematut survet võtta müügi suurendamise nimel ette konkreetseid tegusid' ja 'Üks efektiivsemaid viise müüki suurendada on uute, paremate toodete loomine,' siis — ja ma loen keskmisele lipikule kirjutatud väite — 'Avaldatakse survet kiiresti uusi tooteid arendada'. Ja nüüd, kui 'Avaldatakse survet kiiresti uusi tooteid arendada', siis ei ole palju vaja, et oleks 'vajadus tuua uusi tooteid välja seniolematu tempoga.' Kuidas nüüd tundub?"



Neile meeldib.

Mulle mitte.

"Sõbrad," teatan ma, "miski siin ikkagi ei klapi. Peaaegu kõikides tööstusharudes on olemas surve midagi ette võtta, et müüki suurendada, aga ainult mõnedes sektorites paisatakse uusi tooteid turule enneolematu kiirusega."

"Ma ei ole nõus," ütleb Brandon. "Praktiliselt kõikides majandussektorites tuuakse uusi tooteid välja tihedamini kui kunagi varem. Isegi pangad pakuvad pidevalt uusi programme."

"Seal on vahe sees," vastab Jim. "Pankades toimuvat ei saa siiski võrrelda sellega, mis toimub sellistes harudes nagu kosmeetika... või kõik, mis on seotud elektroonikaga. Nendes sektorites on toote eluiga vähem kui kaks või isegi vähem kui üks aasta. Nad peavad kahe aastaga täielikult uuendama kogu oma tootevaliku! Seda võib nimetada 'enneolematuks tempoks'."

"Sul on vist õigus," noogutab Brandon.

"Kas näete nüüd, mis valesti on?" küsin mina. "Puu algab väidetega, mis kehtivad kõigi tööstusharude kohta. Tipus on väide, mis käib ainult mõne sektori kohta. Alguses on midagi puudu," teen ma kokkuvõtte. "Kui me tahame oma puud õigeks saada, siis tuleb algusesse lisada väide, mis käib nende mõne sektori kohta, kus uusi tooteid sellise meeleheitliku kiirusega arendatakse."

"Ma soovitaksin siia midagi sellist..." Ma asetan alguse väidete juurde veel ühe kollase lipiku, millele on kirjutatud: 'Mõnedes tööstusharudes võimaldab uute materjalide areng uute toodete arengut'.

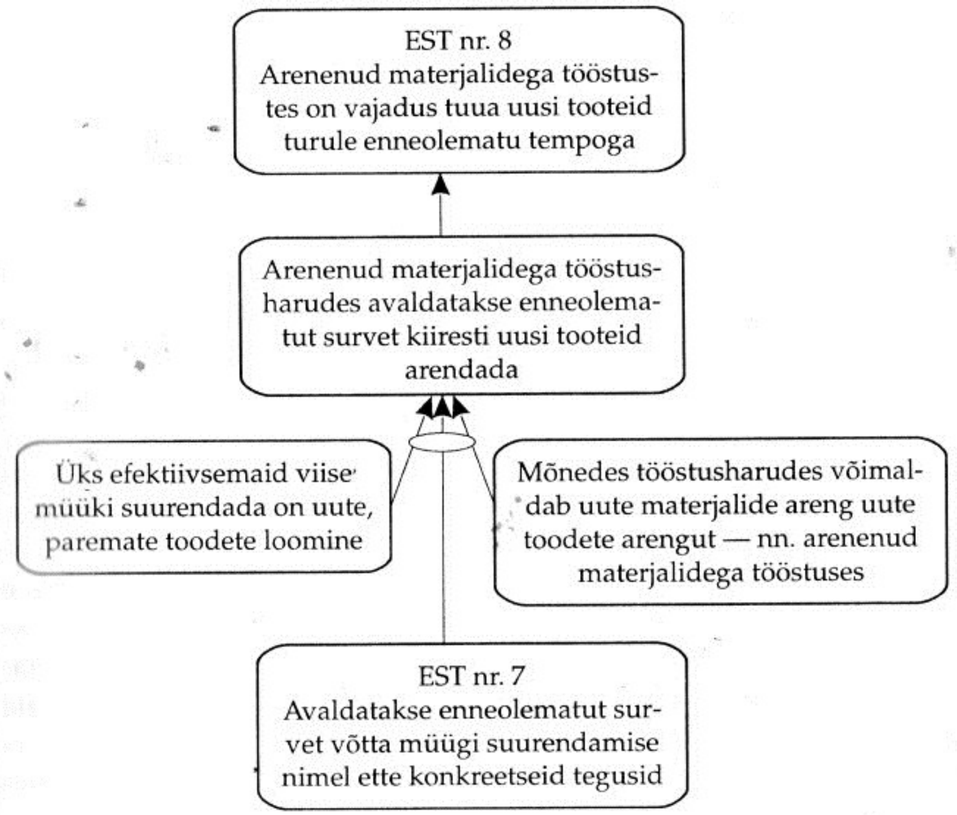
"Tal on õigus," sõnab Jim mõtlikult. "Tänaste materjalidega töötades suudab keskpärane elektroonikainsener parema toote kokku panna kui sama ala tippmees kümme aastat tagasi. Mida me nüüd sellega peale hakkame? Kuidas me oma puud parandame?"

"Täpselt nagu okassead paarituvad," vastan mina. "Väga ettevaatlikult. Alguses peame neile tööstusharudele nime välja mõtlema. Nimetaks neid tööstusi, kus uute materjalide areng võimaldab uute toodete arengut, lühiduse mõttes arenenud materjalidega tööstused."

Nüüd peame uuesti läbi lugema, mis me kirjutasime ja vajalikke parandusi tegema. Kui 'Mõnedes tööstusharudes võimaldab uute materjalide areng uute toodete arengut — nn. arenenud materjalidega tööstuses' ja 'Üks efektiivsemaid viise müüki suurendada on uute, paremate toodete loomise kaudu' ning 'Avaldatakse enneolematut survet võtta müügi suurendamise nimel ette konkreetseid tegusid', siis 'Arenenud materjalidega tööstusharudes avaldatakse enneolematut survet kiiresti uusi tooteid arendada'."

"Liiga pikk, aga kõlab täiesti loogiliselt," on Brandon tulemusega rahul. "Nüüd peab ülemisele väitele ka täienduse lisama."

Teades juba, kui selge tema käekiri on, eelistan ma seda ise teha. Nüüd kõlab kõige ülemine väide: 'Arenenud materjalidega tööstustes on vajadus tuua uusi tooteid turule enneolematu tempoga'.



"Siiamaani on see lihtsalt elementaarsete tõdede kirjapanek," ütleb Doughty.

Ma hoian ennast tagasi, et talle mitte meelde tuletada, kuidas meil mõni minut tagasi oli nende "elementaarsete tõdede" suhtes tõsiseid kahtlusi.

"Elementaarsed tõed, kurat võtaks—!" Brandon ei hoia ennast tagasi. "Kui see nii oleks, miks me siis maadlesime selle asjaga pool tundi ja kohe alguses kirjutatud seosega nõus ei olnud?"

"Olgu, olgu," vabandab Jim. "Ma pole öelnud, et elementaarset loogikat on lihtne kokku panna. Aga mis on järgmine samm, Alex? Siiamaani me oleme ainult kaks EST-i omavahel ühendanud. Kolmteist tükki on veel vaja kokku panna…"

"Täpselt seda tulebki tegema hakata," vastan ma armulikult. "Meil on kindel tuum olemas, nüüd peame kõik teised EST-id selle külge ühendama. Aga aegamööda. See töö kiirustamist ei salli. Millise EST-i me veel kergesti saaksime ühendada?"

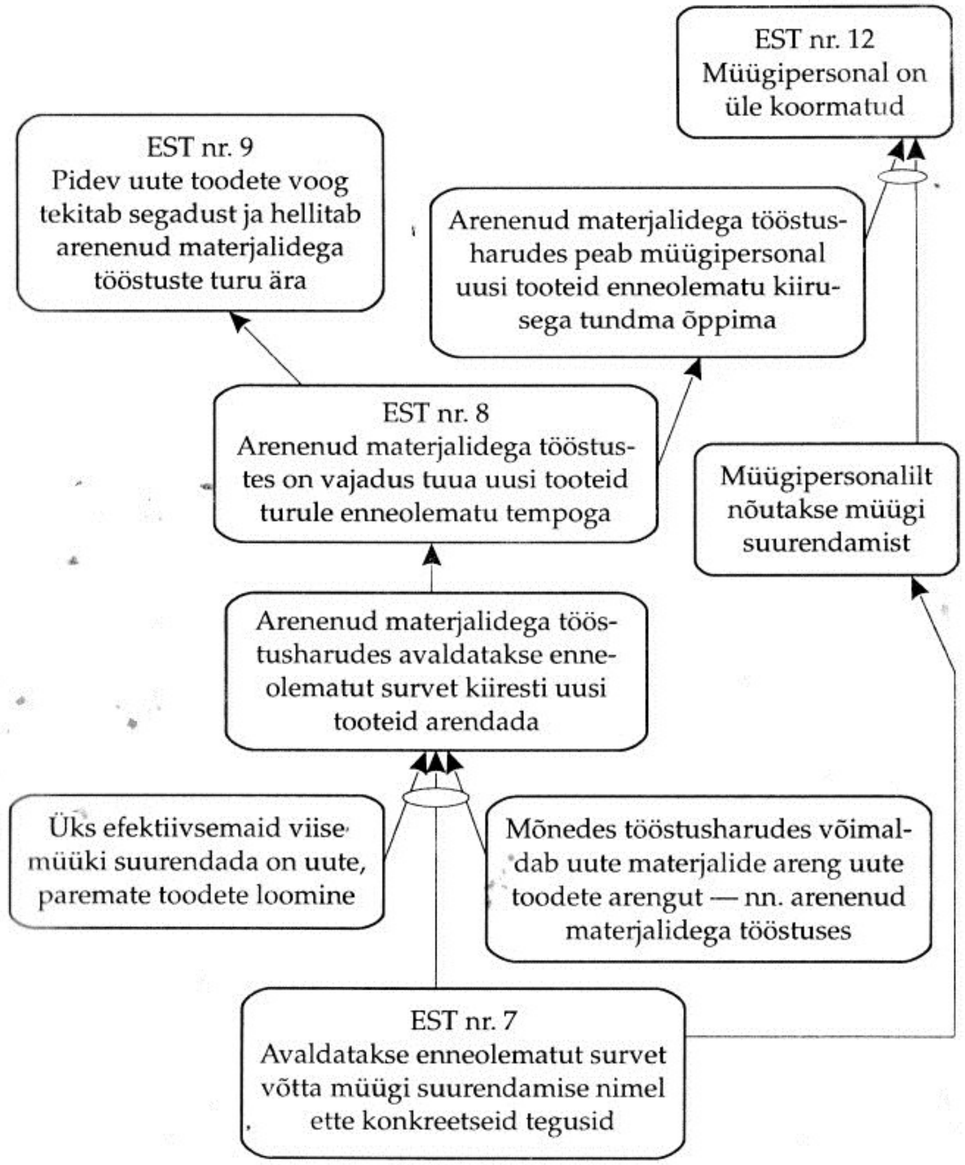
"Kohe nimekirjas järgmise," pakub Brandon. "'Pidev uute toodete voog tekitab segadust ja hellitab turu ära'."

Ma kontrollin tema ettepanekut. "Kui 'Arenenud materjalidega tööstustes on vajadus tuua uusi tooteid turule enneolematu tempoga', siis 'Pidev uute toodete voog tekitab segadust ja hellitab arenenud materjalidega tööstuste turu ära'… Klapib." Ma täiendan puud uue EST-iga.

"Kuidas oleks EST-iga number kaksteist?" pakub Jim välja. "'Müügipersonal on üle koormatud'… Tundub, et selle peaks üsna lihtsalt ühendada saama?"

Noh, nii lihtne see polnudki. Pärast mitut ebaõnnestunud katset saime me lõpuks aru, miks. See EST ei pärinenud ainult ühest harust meie puus, vaid oli kombinatsioon kahest põhjusest. Kui me lõpuks valmis saime, nägi ühendus välja selline: kui 'Avaldatakse enneolematut survet võtta müügi suurendamise nimel ette konkreetseid tegusid', siis 'Müügipersonalilt nõutakse müügi suurendamist'. Sellest üksi ei piisa, et seletada ülekoormatust, aga sellele lisaks on veel midagi, mis nende aega nõuab. Kui 'Arenenud materjalidega tööstusharudes on vajadus tuua uusi tooteid turule enne-

olematu tempoga', siis 'Arenenud materjalidega tööstusharudes peab müügipersonal uusi tooteid enneolematu kiirusega tundma õppima'. Sel moel hakkas asi klappima. Nüüd on selge, miks 'Arenenud materjalidega tööstusharudes on müügipersonal tööga üle koormatud'."



"Aga teised, tavalised tööstusharud, mida uue põlvkonna materjalid ei sunni uute toodete võiduajamisse?" arutlen ma kuuldavalt. "Ka neid ei tohi unustada."

"Nagu ma ütlesin," sõnab Brandon, "on ka nende jaoks algne olukord sama. Ka nendes sektorites on surve müüki suurendada enneolematu."

"Me teame selle surve otsest tagajärge," võtab Jim järje üle. "Liigagi hästi… Tuletage meelde, et kõige levinum meeleheitlik "meetod" müügi suurendamiseks on hinna alandamine. Mis me sellega peale hakkame, Alex? Mina sain aru, et me peame keskenduma ainult ülejäänud EST-ide ühendamisele oma puu külge."

Õige. Aga mingit vasturääkivust ju ei olegi. Kaks lipikut veel, ja ma loen tulemuse ette: "Kui 'Avaldatakse enneolematut survet võtta müügi suurendamise nimel ette konkreetseid tegusid' ja 'Kõige levinum meeleheitlik meetod müüki suurendada on hindade alandamine', siis 'Surve hindu alla lasta muutub üha tugevamaks'. Tere tulemast teiste hulka, EST number kaks!"

"Ja see EST kehtib praktiliselt kõikide majandussektorite kohta," õhkab Brandon.

"Mulle tundub, et me oleme jõudnud EST-ini number üks — 'Konkurents on metsikum kui kunagi varem'. Mis kütab konkurentsi veel rohkem üles kui hinnasõda? Lisage sinna veel tehnoloogiate võidujooks ning uute toodete turule toomine enneolematu tempoga ja ongi teil pilt käes… Täpselt see, mis me iga päev enda ümber näeme, täpipealt!" Jim on tõepoolest hoogu läinud.

Ma ei torma seda kohe puu külge ühendama. Ka Brandon näib skeptiline. "Mis viga?" sunnib Jim meid takka. "Kas te ei arva, et hinnasõda, eriti veel kombineerudes toodete võiduajamisega, on selle metsiku konkurentsi põhjuseks, mis kõikjal on võimust võtnud?"

"Arvame küll," venitab Brandon justnagu vastu tahtmist, "aga…"

"Mis aga?"

"Mina mõtlesin, et metsik konkurents on hoopis selle põhjuseks, et 'Avaldatakse enneolematut survet võtta müügi suurendamise nimel ette konkreetseid tegusid'…"

"Ma saan aru küll, mis sa mõtled." Jim pöördub minu poole. "Mis me nüüd teeme?"

"Milles küsimus?" Ma teesklen, et ei saa aru.

"Küsimus on selles," hakkab Brandon mulle kannatlikult seletama, "et Jimi järgi tuleb välja, et EST number üks on meie kirjutatud harude tagajärg, ning seega peaks olema puu tipus. Aga mina väidan, et EST number üks on meie lähtepunkti põhjuseks ja peab olema puu alguses."

"Brandon, kas sa oled Jimi mõttekäiguga nõus?"

Brandon mõtleb veidi aega järele ja vastab siis jaatavalt.

"Jim, kas sina oled Brandoni väitega nõus?"

"Olen küll."

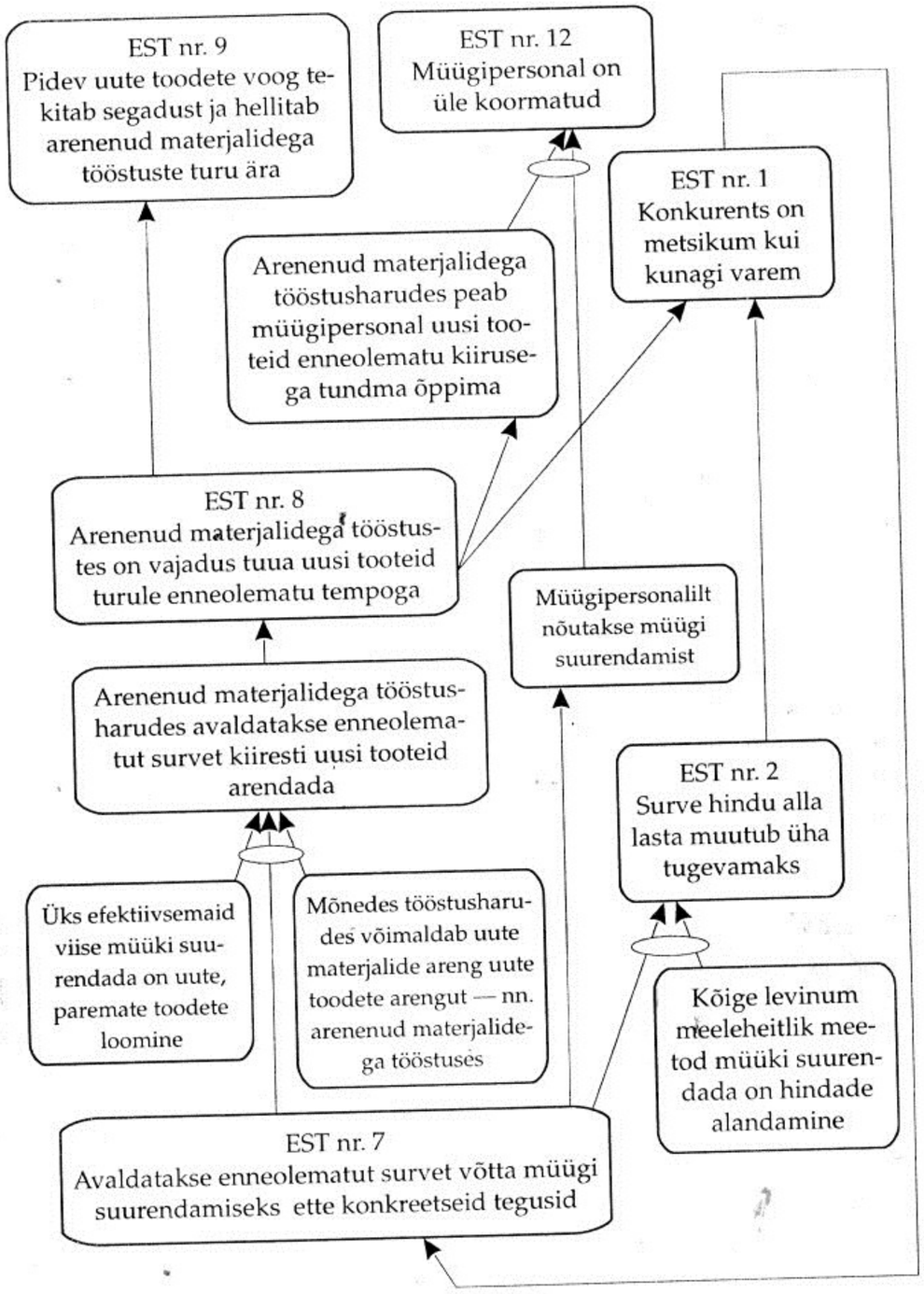
"Siis on ju kõik korras. EST number üks peab olema korraga nii puu alguses kui tipus. Ta on tsüklis, mis iseennast toidab," teatan ma külma rahuga.

"Aga kui miski iseennast ise toidab," püüab Brandon minu mõtet seedida, "kui eksisteerib tsükkel, siis peaksid tagajärjed muutuma aina suuremaks ja suuremaks?"

"Täpselt. Kas see polegi tegelikkuses just niimoodi? Vaadake sõnastusi, mida me EST-ide kirjapanekul oleme kasutanud: 'enneolematu surve', 'enneolematu tempo', 'metsikum kui kunagi varem'… Juba see viitab, et need tagajärjed kasvavad pidevalt. Enamgi veel: vaadake EST-i, mille me viimasena ühendasime: 'Surve hindu alla lasta muutub üha tugevamaks'. Kas see ei viita selgelt protsessile, mis pidevalt edasi kulgeb? Tegelikult, tänu sõnade valikule ootasin ma kohe algusest peale, et seosed on tsüklis… See on üsna tavaline. Kõikide teemade puhul, millega mina tegelnud olen, on alati vähemalt üks hävitava toimega tsükkel sees olnud."

Nad lisavad puule tsükli ja loevad selle uuesti läbi. See pakub parema arusaamise praegusest olukorrast ning nad arutavad elavalt võimalikke arenguid tulevikus.

Mina ei ole nii kiire. Ma uurin ikka veel puud. Kui üks kord saab läbi, hakkan uuesti otsast peale — ja avastan peagi, et selles, mis nad lisasid, on üks piisavus puudu. Konkurentsist üksi on vähe, et



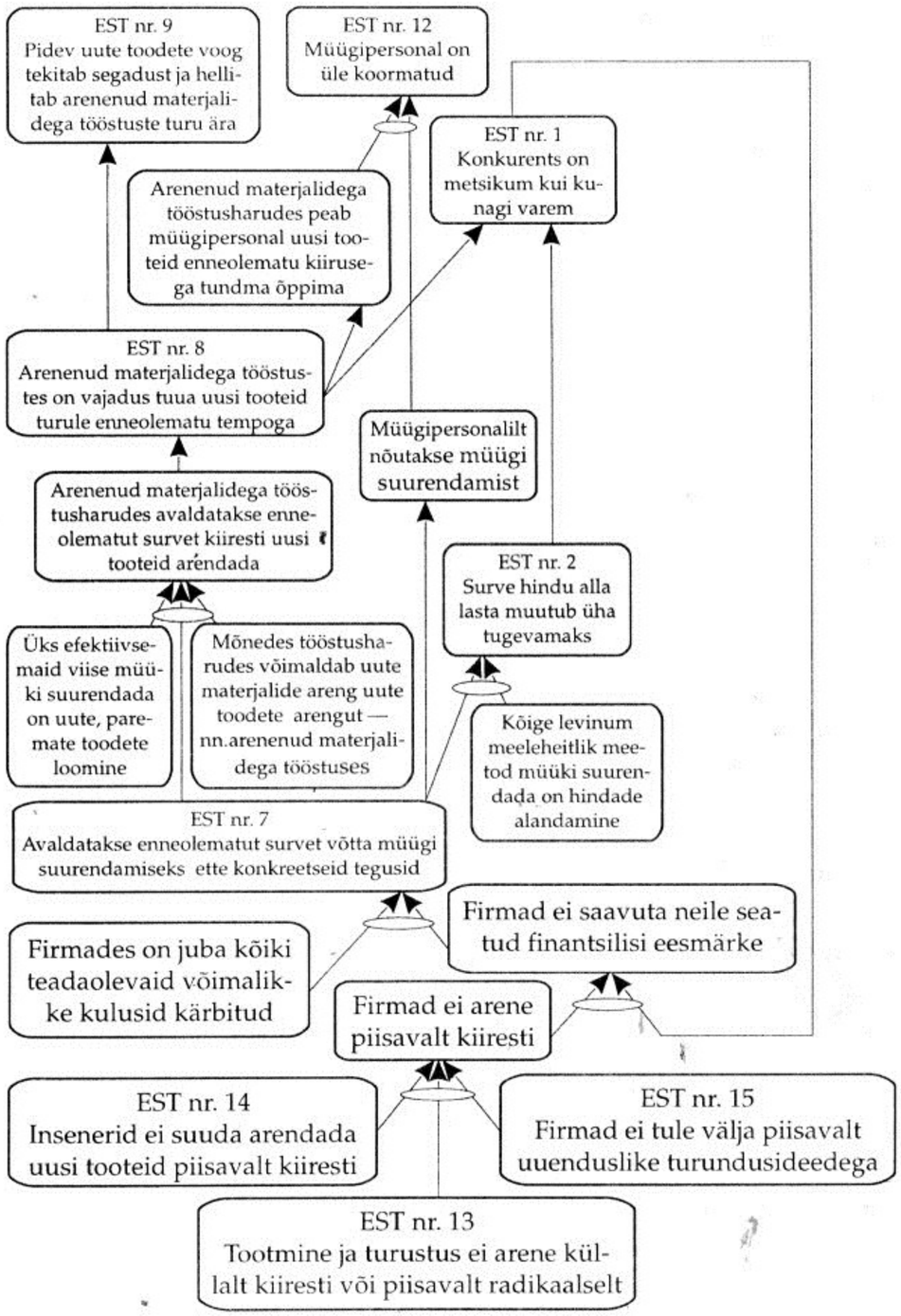
põhjustada enneolematut survet müügi suurendamiseks. Peab olema mingi tegur veel... Miski, mis teeb konkureerimise raskeks ja paneb paljud firmad kartma, et nad kaotavad. Räägin sellest Brandonile ja Jimile, aga nad lükkavad selle kõrvale kui triviaalse asja, mis on liiga ilmne, et selle mainimisega üldse vaeva näha.

Minu kogemused 'probleemide puu' koostamisel on õpetanud, kui ohtlik on seda tüüpi "triviaalsusi" lihtsalt kõrvale lükata. Tavaliselt on nad osutunud kasulikeks just seeläbi, et on aidanud kõik EST-id terviklikuks pildiks ühendada. Veelgi sagedamini on nende abil osutunud võimalikuks läbimurdvate lahenduste leidmine. Minu probleem on, et kõikide enesestmõistetavate triviaalsuste väljakirjutamine võib ka edasiliikumise seisma panna. Sa muudkui lisad ja lisad neid juurde ning unustad ära, et kogu selle töö eesmärk on leida lahendus, mis kogu olukorda põhjalikult muudaks.

Kas ma peaksin selle lisama või mitte? Ma vaatan EST-ide nimekirja ja leian oma kahtlusele vastuse. Lisategur, mille juurdetoomises ma kahtlen, on seal tegelikult juba kirjas. Võtan terve paki kollaseid lipikuid ja hakkan kirjutama. Olen just lõpetamas, kui Brandon ja Jim oma vestluse tsükli tagajärgede üle lõpetavad.

Brandon loeb ette, mis ma puule lisanud olen: "Kui 'Tootmine ja turustus ei arene küllalt kiiresti või piisavalt radikaalselt' ja 'Insenerid ei suuda arendada uusi tooteid piisavalt kiiresti ja usaldusväärselt' ning 'Firmad ei tule välja piisavalt uuenduslike turundusideedega', siis 'Firmad ei arene piisavalt kiiresti'. Kui 'Firmad ei arene piisavalt kiiresti' ja 'Konkurents on metsikum kui kunagi varem,' siis 'Firmad ei saavuta neile seatud finantsilisi eesmärke'... Õige!" Brandon noogutab tunnustavalt.

"Siin on veel üks väide," jätkab ta siis lugemist. "'Firmades on juba kõiki teadaolevaid võimalikke kulusid kärbitud'. Selles ma ei ole nii kindel, aga vaatame, kuhu sa sellega välja jõuad. Kui 'Firmad ei saavuta neile seatud finantsilisi eesmärke' ja 'Firmades on juba kõiki teadaolevaid võimalikke kulusid kärbitud', siis 'Avaldatakse enneolematut survet võtta müügi suurendamise nimel ette konkreetseid tegusid'. Täiesti kümnesse! Vaata, Jim, kuidas sulle tundub?"



Vastamise asemel ütleb Jim hoopis: "Puu alguses on kolm EST-i, mis kõik viitavad juhtide ebakompetentsusele. Mulle poleks puud vaja olnudki, et teada saada, et kõik algab sellest… Mulle oli see algusest peale selge."

"Jim, sa ei ole õiglane." Brandon tunneb Jimi märkuse pärast ebamugavust.

Mina olen otsekohesem. "Jim, kuidas nii, et ühtäkki on kõik juhid ebakompetentsed? Ole ikka… Mulle tundub see hoopis nagu EST number kuus — 'Erinevad funktsioonid ja allüksused firma sees süüdistavad üksteist tegematajätmistes ja valestitegemistes'. Kas te selle seose oskate ära vormistada?"

Kuni nad selle kallal maadlevad, vaatan mina, kas ma leian nimekirjast mõne EST-i, mis pakuks alternatiivi Jimi oletusele, et põhjus on ebakompetentsuses. EST number viis pakub ennast lausa ise välja: 'Juhid püüavad oma firmasid juhtida lokaalsete optimumide tagaajamise kaudu'. Ma otsustan Jimi ja Brandoni ära oodata.

Kui nad on lõpetanud, siis ma küsin: "Miks teie arvates enamik turustussüsteeme ei parane küllalt kiiresti ja tuntaval määral?"

Jim vastab naljaga pooleks: "Sellepärast, et nad ei ole välja arendanud lahendust, mille sa *I Cosmetics*'i inimestega koos tegid."

"See lahendus pole midagi muud kui lihtne praktiline loogika. Mis teie arvates takistab teisi seda välja töötamast? Või, las ma esitan veelgi raskema küsimuse: kas üheski firmas, mida te teate, on juhil kerge inimesi veenda sellisele süsteemile üle minema?"

See võtab neil hoo maha. Brandon teeb esimesena suu lahti: "Ei. See oleks väga raske. Nagu ma juba ütlesin, nõuab sinu süsteem muutust selles, kuidas tootmisüksuste tööd firmasiseselt mõõdetakse. Sellisele otsusele ei ole kerge nõusolekut saada."

"Aga kuidas on kuluarvestuse veaga, mille tõttu laoseisu vähendamine tekitab hiiglasuure kunstliku kahjumi? Kas teate ka, et selle moonutuse pärast kaalusin ma Bobi süsteemi rakendamise peatamist ja tagasipöördumist vanale jaotusele?"

"Sinust võib väga hästi aru saada," noogutab Brandon. "Täna hommikul olin ma ise valmis sedasama soovitama."

"Kui te sellega nõus olete, siis kuidas teile tundub selline arutluskäik? Ma alustan üldisest väitest: 'Juhtkond töötab välja sobivad parameetrid, mille järgi erinevat tüüpi operatsioone mõõta'." Kuna nad on sellega loomulikult nõus, siis ma jätkan: "Kui 'Juhid püüavad oma firmasid juhtida lokaalsete optimumide tagaajamise kaudu' ja 'Juhtkond töötab välja sobivad parameetrid, mille järgi erinevat tüüpi tegevusi mõõta', siis 'On kehtestatud mitmeid tähtsaid parameetreid, mis keskenduvad lokaalsetele optimumidele, näiteks kuluarvestusele põhinevad parameetrid'. Olete sellega nõus?"

"Lõpuks ometi!" hüüatab Jim.

Ning Brandon selgitab irvitades: "Meid hoiatati, et enne kui reis läbi saab, oled sa meid üle külvanud kõikmõeldavate rünnakutega kuluarvestuse aadressil... Kurjad keeled väitsid, et sa nimetad kuluarvestuslikku raamatupidamist 'tootlikkuse vaenlaseks number üks'..."

"See pole mingi nali!" ei suuda ma ärritumast hoiduda. "Kõik arendused, mille ma tootearenduses või tootmises algatasin, olid otseses vastuolus kõigi kuluarvestusel põhinevate parameetritega. Efektiivsus, variatiivsus, toote omahind — võta ükskõik milline tahes, ma pidin neid rikkuma. See oli ainus viis firmasid edasi viia. Ma võin teile kinnitada, et päris mitmel korral oli mul juba samahästi kui sulg sabas... Ja kui minu firmade tulemused poleks paranenud nii kiiresti, siis ma ei istuks praegu siin koos teiega."

"Olgu, lähme nüüd edasi." Brandon patsutab mulle sõbralikult õlale. "Meie oleme sinuga täiesti ühel meelel..."

Ma ei ole veel päris maha rahunenud, ent pöördun tagasi puu juurde. "Siin on sama asja teine külg: 'Paljud asjad, mida on vaja teha tootmistsükli lühendamiseks, stabiilsuse ja kvaliteedi tõstmiseks ning tellimuste aja ja teeninduse parandamiseks, ei vähenda kulusid ja/või suurendavad neid lühiajaliselt'. Enne kui te midagi küsite, lubage mul rõhutada, et ma pean silmas 'kulusid' klassikalises mõttes. Nii nagu neid tehase raamatupidajad arvestavad."

"Kahjuks ei ole meil sulle millegagi vastu vaielda," kinnitab Brandon. "Me uurisime päris põhjalikult, mida sa eelmises divisjonis tegid ja peame nõustuma. Sa ignoreerisid viimast kui ühte lokaalset parameetrit, aga kõik sammud, mida sa ette võtsid, olid vastuvaidlematult mõttekad. Ainus probleem on see, millise haigekstegeva aeglusega teised UniCo's sinu ideid rakendavad. Aga mine edasi, vaatame, kuhu sa kavatsed välja jõuda."

"Nüüd on vaja see kõik lihtsalt omavahel kokku viia. Kui 'On kehtestatud mitmeid olulisi parameetreid, mis keskenduvad lokaalsetele optimumidele, näiteks kuluarvestusel põhinevad parameetrid', ja 'Paljud asjad, mida on vaja teha tootmistsükli lühendamiseks, stabiilsuse ja kvaliteedi tõstmiseks ning tellimuste aja ja teeninduse parandamiseks, ei vähenda kulusid ja/või suurendavad neid lühiajaliselt', siis 'Tootmine ja turustus ei arene küllalt kiiresti või piisavalt radikaalselt' ja ühtlasi 'Insenerid ei suuda arendada uusi tooteid piisavalt kiiresti ja usaldusväärselt'. Minu kahtlused on seotud nüüd sellega, kuidas grupi kolmandat liiget, 'Firmad ei tule välja piisavalt uuenduslike turundusideedega', sellest tuletada. Mul on tunne, et ta on kuidagi teistega seotud."

"Ma arvan, et see tunne on sul õige," on Jim nõus. "Ja mulle tundub, et EST number kolm on ka kuidagi sellesse seosesse segatud."

Ma vaatan nimekirjast järele, mis see EST number kolm endast kujutab. 'Üha sagedamini jätab hind, mida turg on nõus maksma, järjest väiksema marginaali'. Tal on õigus! Mis on vahet toote omahinnal ja marginaalil? Marginaal on lihtsalt müügihind miinus omahind. Kui toote omahind on eksitav tootmise juhtimises, siis võib ju olla, et marginaal on sama kahjulik turunduses?

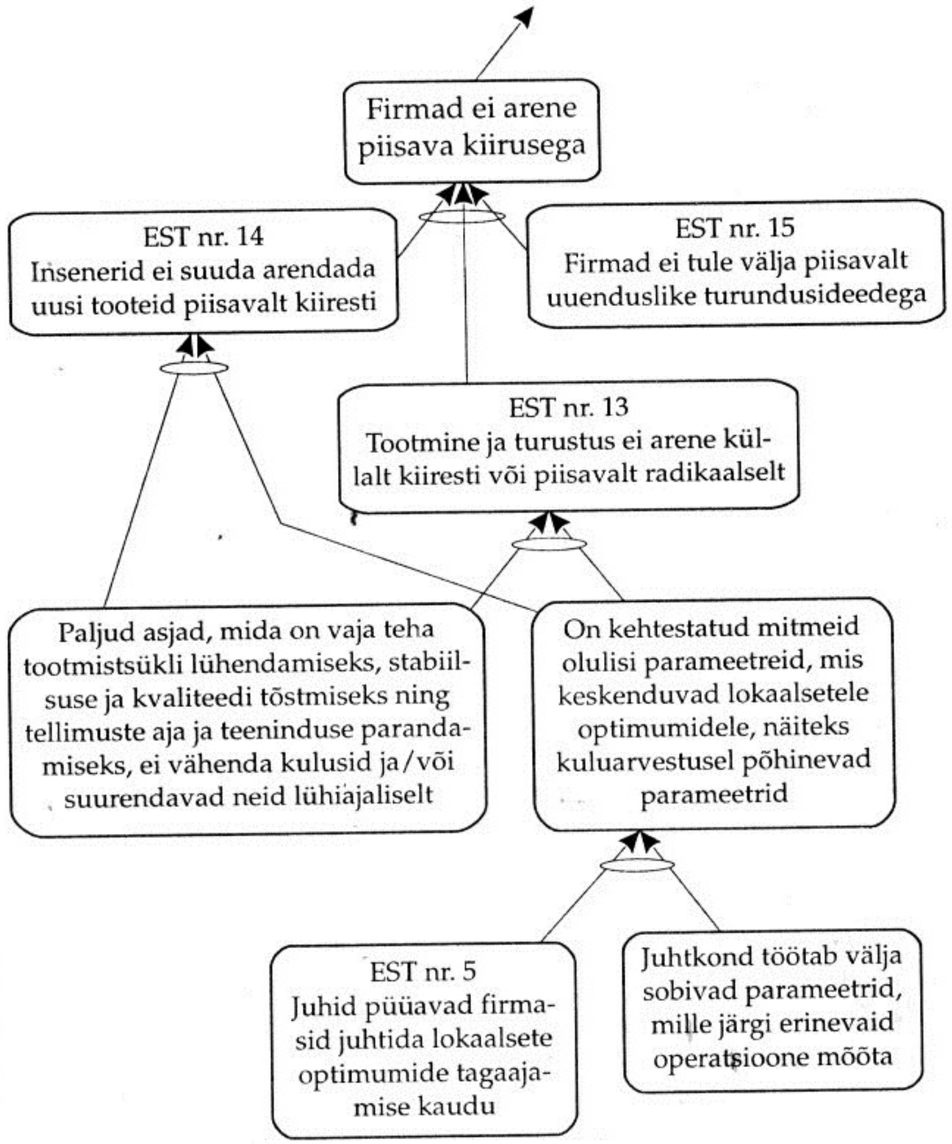
Mängime nende oletustega veidi aega, aga ei jõua ühegi kindla järelduseni.

Kell on juba varsti kaksteist ja neli EST-i on ikka veel ühendamata:

EST nr. 3: Üha sagedamini jätab hind, mida turg on nõus maksma, järjest väiksema marginaali

EST nr. 4: Turg on hakanud rohkem karistama neid, kes tema ootustele ei vasta

EST nr. 10: Enamus uutest müügikanalitest või uutest toodetest ja tooteuuendustest kahjustavad olemasolevaid müügikanaleid või toodete müüki



EST nr. 11: Suurel osal müügipersonalist ei ole piisavalt müügioskusi

Brandon tõuseb püsti ja sirutab ennast. "Kas peaks äkki öörahu välja kuulutama?"

"Jah," kiirustan ma nõustuma.

Jim tahab ikka veel midagi minu käest saada: "Alex, homme pead sa olema meiega koos alles lõunasel kohtumisel. Kas sa kavatsed hommikul sellega edasi töötada?"

"Kindlasti," ohkan mina. "Ma ju lubasin, et enne, kui me koju tagasi jõuame, olen ma üles leidnud algprobleemi, mis EST-e põhjustab."

"Lubasid küll. Ja nüüd tundub mulle, et see võib sul isegi õnnestuda."

Oma toas üritan veel jätkata, aga ma olen liiga väsinud. Kell on kaksteist läbi, mis tähendab, et kodus on õhtul kell seitse. Julie ei ole veel koju jõudnud, aga ma ei ole kogu siinoleku aja jooksul lastega rääkinud. Ma valin numbri.

See oli väga lühike kõne. Kui palju kordi võib küsida: "Kas kõik on korras? Kuidas teil läheb kah? Kuidas muidu on? Mis uudist?" See on naeruväärne. Kui ma koju tagasi jõuan, siis otsin mingi teema, millest lastega rääkida saaks.

16

Liiklusega on nagu müügiprognoosiga, kunagi ei tea täpselt ette. Me kiirustasime, et viimane kohtumine ruttu läbi saaks, kuna teadsime, et London on veel rohkem umbes kui New York. Kes tahaks riskida kojulennust mahajäämisega? Ja nüüd me siis istume siin Heathrow lennuväljal umbes kolmetunnise ajavaruga.

Neljanda terminaali äriklassi ooteruum on parim, kus ma kunagi viibinud olen. Suur valik jooke, rabav sortiment väikesi kaunilt kujundatud võileibu, isuäratavad koogid, ja kõik tasuta.

Miks ma siis virisen? Kas ma tõesti sooviksin pigem kusagil liiklusummikus kinni istuda? Inimene on ikka imelik. Kui reaalsus ei vasta sinu ootustele, kui ettevaatusabinõud, millega sa ennast kindlustasid, osutuvad üleliigseks, siis oled sa pettunud. Ma tean inimesi, kes kurdavad isegi selle pärast, et nad on oma elu täiesti asjata kindlustanud…

Õiglus on siiski jalule seatud. Just praegu anti meie kaeblemisele tõeline põhjus: teatati, et mingi mehaanilise probleemi tõttu on meie lend edasi lükatud. Nad informeerivad meid uuesti tunni aja pärast. See on tuttav laul, niimoodi need kõige hullemad viivitamised just algavadki.

Julie väidab, et igasuguse probleemi saab muuta võimaluseks. Seda probleemi küll mitte. Tegelikult, miks ei…. Ma ei ole eriti rahul kingiga, mis ma Julie'le ostsin. See on kena kašmiirsviiter, aga mul ei õnnestunud leida värvi, mis tema jumega sobiks. Ma olin plaaninud täna hommikul poodides käia, aga pidin hoopis Jimi puud koostama. Nüüd on mul aega küllalt, ja ma olen kuulnud, et siin terminaalis on päris hea juveelipood. Võib-olla näen midagi, mis lausa kutsub ostma.

Ooteruumi tagasi jõuan haruldase plaatinast käevõru ja korraliku auguga pangaarves. Võtan rahustuseks pudeli külma õlut. See reis läks lõpuks üle ootuste hästi. Brandoni ja Jimi juures olen küll

mitu punkti teeninud. Läbirääkimised Bobi firma müügi üle läksid paremini, kui oleksime eales arvata võinud, me saame selle eest arvatavasti head hinda. Stacey tehasega on asi ebaselge, aga kõige paremini läks Peteri firmaga. Seda isegi ei arutatud, ega arutatagi enne, kui olukord selgub.

Kuidas neil seal üldse läheb? Täna hommikul pidi Peteril olema kohtumine ühe oma kliendiga. Huvitav, kas tema optimism oli õigustatud? Kas ta äkki kliendi esimesest reaktsioonist valesti aru ei saanud? Võib-olla oli see ainult viisakas viis tema pakkumisest keelduda.

"Kas Peter on juba tagasi jõudnud?"

"Jah, härra Rogo, üks hetk."

"Tere, Alex, kuidas teisel pool ookeani elu läheb?" Peteri hääl kõlab rõõmsalt, aga tavaliselt on tal selline hääl, kui ta proovib suurest pettumusest üle saada.

"Peter, kuidas su kohtumine läks?"

"Paremini, kui oodata oli…"

Ma tunnen, kuidas pinge minust kaob. Alles praegu saan aru, kui paljuga ma tegelikult riskisin. Kui oleks selgunud, et Peteri tarundusidee pole rohkem kui vaid vagad soovid, siis oleksin ma tõelises pigis. Brandon ja Jim arvaksid ilmselt, et ma luuletasin kõik selle kokku, et müüki saboteerida. Ma väristan õlgu.

Sunnin ennast rahulikuks ja pärin üksikasjade järele.

"Istusime maha. Käisime lepingupunktid läbi. Mina andsin hinnas veel kakskümmend kaks tuhat alla, ja me lõime käed…" Peter räägib sellisel hooletul toonil, nagu teeks ta selliseid asju vähemalt kolm korda päevas.

Las ta hoopleb pealegi. Igaüks tahab oma saba kergitada. Eriti kui see on õigustatud.

"Kas sa mulle ütled ka, kui suur see leping siis on?"

"Leping sai tehtud kogu aasta vajaduse peale. Kokku kuussada kolmkümmend neli tuhat, lisaks kõik uued kujundused. Aga nendele pidin lubama viiepäevase tähtaja. See oli viimane tilk… ja meie ühise õnne karikas sai ääreni täis."

"Kas sellise tähtajaga mingeid probleeme ei tule?"

"Trükiettevalmistuse osakonna juhataja jutu järgi mitte. Ta väidab, et saab ilma mingi pingutuseta nelja päevaga hakkama."

"Suurepärane." Aga ma pean teda veel pinnima. "Mis sellest kliendist kuulda on, kellega sul homme kohtumine tuleb?"

"Ta helistab pidevalt," vastab Peter. "Iga paari tunni järel käsib ta tellimust suurendada. Paistab, et ta on oma turundusosakonna ka mängu tõmmanud. Ta ajab meid kõiki juba hulluks, aga ma ei kurda. Mitte üks raas—"

Mina ka mitte. "Peter, pea meeles, me ei tohi jääda ainult paari suure kliendi firmaks."

"Me arutame just ise ka seda praegu. See on väga oluline, et me määratleksime ära, kellele me pakkuma hakkame. Praegu paistab, et me võime oma "Maffia pakkumisega" kätte saada keda tahes."

Ta on õhku tõusmas. Oleksin mina tema asemel, tõuseksin ise ka. Pean tema juurde järgmisel nädalal visiidi tegema. Niisugune edu võib pimestada ja mõni varitsev oht võib kahe silma vahele jääda. Kuna firma peab müügiks valmis olema, siis ei tohi lubada ühtki libastumist.

See on tõesti tore. Räägin Brandonile ja Jimile uudise edasi. Nad on asjaga sama rahul kui mina. Tõstame toosti Peteri ja tema meeskonna terviseks.

"Kas te olete valmis kuulama, mis meie puuga edasi sai?" Võtan suure paberi välja ja voldin lauale lahti.

"Kas on veel mõni hea uudis varuks?" Brandon nihutab oma tooli lauale lähemale.

"Minu arust küll, aga see on teie otsustada." Ma olen oma hommikuse töö üle uhke. Tõeliselt uhke.

"Kust me peale hakkame?" Jim asub kohe asja kallale.

"Alt ülespoole. Nii on loogikat lihtsam jälgida."

Brandon hakkab ise ette lugema. "Kui 'Juhid püüavad oma firmasid juhtida lokaalsete optimumide tagaajamise kaudu' ja 'Juhtkond töötab välja sobivad parameetrid, mille järgi erinevat tüüpi tegevusi mõõta', siis 'On kehtestatud mitmeid tähtsaid parameetreid, mis keskenduvad lokaalsetele optimumidele, näiteks kuluarvestusele põhinevad parameetrid'. Aga see on ju eile kirjutatud? Aa, leidsin... Uued asjad on siin. Kui 'Juhid püüavad oma firmasid juhtida lokaalsete optimumide tagaajamise kaudu,' siis 'Enamuse juhtide hinnangut toote väärtusele mõjutavad lokaalsed pingutused, mis on tehtud, et toodet arendada, kujundada, toota, müüa ja pakkuda'. Ma ei tea, kas ma selle viimase järeldusega ikka nõus olen—"

"Oled küll," otsustab Jim tema eest. "Sina ei usu, et toote väärtust peaks niimoodi käsitlema, aga enamus juhte tõepoolest nii arvab."

"Sul on õigus. Vabanda, Alex."

"Lähme edasi, loe väidet, mis sinna on lisatud." Ma tahan hirmsat moodi nende reaktsiooni näha.

Brandonile ei ole seda üleskutset vajagi. "'Toote omahinna arvutamine on kuluarvestuse põhituum'. Hm, ma ei ole kindel, aga enne kui vastu vaielda, vaatame, mis sa sellega peale oled hakanud."

Ta tõmbab sügavalt hinge ja loeb edasi: "Kui 'On kehtestatud mitmeid tähtsaid parameetreid, mis keskenduvad lokaalsetele optimumidele, näiteks kuluarvestusele põhinevad parameetrid' ja 'Toote omahinna arvutamine on kuluarvestuse põhituum' ning 'Enamuse juhtide hinnangut toote väärtusele mõjutavad lokaalsed pingutused, mis on tehtud, et toodet arendada, kujundada, toota, müüa ja pakkuda', siis 'Enamus juhte usub, et toote omahind on midagi reaalset, mis väljendab numbriliselt tootesse akumuleeritud pingutusi'... Uhh, see oli küll pikk, las ma loen seda õige veel."

Ma ootan kannatlikult, kuni nad seda viimast suutäit seedivad.

Lõpuks ütleb Jim: "Pole paha. Minu jaoks täiesti aktsepteeritav."

Brandon nõustub.

Mina ei suuda ennast tagasi hoida: "Kas näete paratamatut järeldust, mis sellest tuleb? See tähendab ju, et..." — ma otsin oma lipikute seast täpset sõnastust. "See tähendab, et 'Enamus juhte usub, et toote müügihind peab olema omahinna ja mõistliku marginaali summa'!"

See ei jõua neile pärale. Jim teeb kiirustades hoopis oma järelduse: "Võti peitub sõnas 'peab'... 'peab olema omahinna ja marginaali summa'. Ma saan aru, et siit sa tekitad seose ühe meie EST-iga. Sel-

lega, mis väidab, et 'Üha sagedamini jätab hind, mida turg on nõus maksma, järjest väiksema marginaali'."

Ma ei pea hakkama rabelema, küll ta aegamööda ise aru saab. Sellepärast soostun tema sõnadega: "See on täiesti õige. Aga selgub, et seda saab ühendada alles pärast mõne vaheastme läbimist. Me peame kõigepealt läbi käima selle loogika, kuidas hindu määratakse."

"Kas sa mõtled maadlemist pakkumise ja nõudluse vahel?" küsib Brandon.

"Põhimõtteliselt jah," kinnitan ma. "Aga prooviks õige sellest veidi paremini aru saada. Firmad asuvad pakkumise poolel ja nagu me nägime, on pakkujatel väga täpne ettekujutus kauba väärtusest, mida nad pakuvad. Väärtus peaks olema omahind pluss mõistlik marginaal. Loomulikult proovivad nad oma väärtuse-käsitlust hinna määramisel läbi suruda."

"Pea korraks kinni," ütleb Jim. "Sa räägid pakkujast nagu ühest tegelasest. See ei ole õige, tegelikult pakkujad võistlevad omavahel."

"See ongi just teine aspekt, mille peab sisse tooma," vastan mina ja osutan paberile. "Ma ei ole seda välja jätnud — hoopis vastupidi. Ma haarasin kinni sellest, millest eile juttu oli: 'Konkurents on metsikum kui kunagi varem', mis viib tulemuseni, et 'Pakkujad käituvad üha vähem ja vähem ühise rindena'."

"Tänan sind," sõnab Jim. "Ja arvatavasti on sul siin kusagil ka nõudluse pool?"

Ma osutan vastavale kohale puus: "Siin see on. 'Turu hinnang kauba väärtusele põhineb kasudel, mida toode kaasa toob."

Enne kui Jim midagi küsida jõuab, selgitan ma edasi: "Ma eelistan seda teemat käsitleda mitte nõudluse ja pakkumise kaudu, vaid vastuoluna erinevate käsitluste vahel: kuidas firmad oma toote väärtust tajuvad ja kuidas turg sellesama toote väärtust hindab."

"Väga huvitav," kõlab Brandoni kommentaar. "Neil kahel väärtusekäsitlusel ei ole midagi ühist. Firmade jaoks on väärtuse aluseks pingutus, mille nad on toote valmistamisks teinud, turu hinnang põhineb kasul, mida toote tarbimine annab... Pole mingi ime, et hind

kujuneb pideva vägikaikaveo tähe all; mingit kokkulepitud objektiivset kriteeriumi ei ole."

"Just nimelt," kinnitan mina. "Ning kuna praegu on selline aeg, kus tootjad moodustavad üha vähem ja vähem ühtset rinnet, siis on vältimatu," — ma otsin puus vastava koha üles, — "et 'Toodete hinnad ja kogused, mida turul müüakse, põhinevad üha rohkem turupoolsel väärtuse hinnangul ja üha vähem pakkujate väärtusekäsitlusel'."

"See on tõesti vältimatu," nõustub Brandon. "Mis omakorda viib selleni..." — ta jätkab ise lugemist, "...et 'Rohkem kui kunagi varem peitub edu võti selles, kuidas suudetakse vastata turu väärtus-hinnangule'. Pole mingi ime, et just see ongi õppetund, mille me viimase kümne aasta jooksul oleme olnud sunnitud omandama. Väga raske õppetund, tuleks märkida."

"Majanduse algkursus," sõnab Jim sarkastiliselt.

"Ega ikka ei ole küll," jõuab Brandon minust sekundi võrra ette. "Ja lõpeta see kõiketeadja mängimine. Kas sa aru ei saa, millest Alex siin kirjutab? Pendel liigub turu poole, ja sel pole mingit pistmist pakkumise ja nõudluse vahekorraga."

"Mida sa silmas pead?" Jim on päris kohkunud nii ägedast rünnakust.

"Las ma proovin seletada," üritan ma neid maha rahustada. "Me oleme siin avastanud, et olukorras, kus konkurents muutub väga tugevaks, kus seda lisaks õhutab tehnoloogiline võidujooks, kus firmad paiskavad iga paari kuu tagant turule aina uusi tooteid, toimub pidev hindade langemine, isegi kui nõudmine ületab pakkumise."

"Aga see ei ole ju võimalik!" protesteerib Jim

"Kui see ei ole võimalik, siis sa pead näitama, kus me oma arutlusega metsa läksime — kus täpselt loogikas viga sees on."

Jim kummardub puu kohale, et seda lähemalt uurida, aga Brandon ütleb talle: "Ära näe ilmaaegu vaeva. Alexil on õigus. Mõtle näiteks mikroskeemide tootmisele. Mikroskeemide tehased on igal pool pudelikaelteks. Praegu on tellimustest mahajäämus juba kõvasti üle aasta. Sellele vaatamata lähevad hinnad pidevalt alla."

"Sul on vist õigus. Peab selle üle veelkord järele mõtlema. Kuule, Brandon, kui see on tõsi, siis paljudes kõrgtehnoloogia firmades, kuhu me investeerinud oleme, ei saa me loota, et kui nad oma asjad korda saavad, siis võivad nad ka hindu tõsta... See on õudne!"

"Kas sa ise seda varem kahtlustanud ei ole? Majandus on nüüd peaaegu aasta aega tõusujoones liikunud. Küllap sa oled juba isegi nende firmade kasumiprognoosi kärpinud?"

"Mitte piisavalt," tunnistab Jim.

"Kas võib jätkata?" küsin ma vahele. "Kohe saame mõned EST-id ära ühendada."

Sellest ei ole abi. Brandon poriseb ikka veel omaette: "Majanduse algkursus..." Jim püüab mõttes arvatavasti mõnede oma investeeringute tulevikku ümber hinnata. Kes ütles, et teoreetilisest analüüsist ei saa otsekohe praktilisi tulemusi?

Lõpuks õnnestub mul siiski edasi lugeda. "Kui 'Enamus toote pakkujaid usub, et toote müügihind peab olema omahinna ja mõistliku marginaali summa' ja 'Toote hind ja kogus, mida turul müüakse, põhineb üha rohkem turu-poolsel väärtushinnangul ja üha vähem pakkujate väärtusekäsitlusel', siis 'Üha sagedamini jätab hind, mida turg on nõus maksma, järjest väiksema marginaali', mis ongi meie EST number kolm."

"Elementaarne, eks?" õrritab Brandon Jimi.

Ma kardan, et nende naljatuju on pärast mõnda järgmist järeldust kadunud. "Vaatame nüüd edasi seda haru," teen ma ettepaneku. "Kui, nagu me varem juba ütlesime, 'Enamus juhte usub, et toote omahind on midagi reaalset, mis väljendab numbriliselt tootesse akumuleeritud pingutusi', siis 'Enamus juhte usub, et toote müümine alla omahinna on (vähemasti pikemas perspektiivis) kahjulik'."

Ma vaatan nende poole. Nad jõllitavad mind. Siis nad vaatavad mõtlikult üksteisele otsa. "Alex, kas sina siis ei usu seda?" küsib Brandon vaikselt.

"Kui ma toote omahinda ei usu, kuidas ma siis seda saaksin uskuda? Mina usun lõpptulemusi. Aga see ei puutu praegu asjasse. Kas teie olete selle järeldusega nõus?"

"Me usume, et enamus juhte usub sellesse," ütleb Jim. "Mis meisse endisse puutub, siis praegu jätaksime oma hinnangu enda teada."

Siiamaani on kõik lihtsalt läinud, mõtlen ma omaette ja jätkan ükskõiksel häälel ettelugemist: "Kui 'Enamus juhte usub, et toote müümine alla omahinna on (vähemasti pikemas perspektiivis) kahjulik', siis 'Enamus firmasid ei taha aktsepteerida väikese marginaaliga tellimusi ja läheb isegi niikaugele, et lõpetab väikese marginaaliga toodete tootmise'."

"Alex, kas sa tahad väita," esitab Brandon aeglaselt oma küsimuse, "et me teeme vea, kui nõuame oma firmadelt, et nad strateegilistel kaalutlustel madala marginaaliga tooted hülgaksid?"

"Sõltub olukorrast," vastan ma pokkeri-mängija ilmet säilitades. "Kui te "hülgate" madala marginaaliga tooted, siis kaotate ühtlasi raha, mis kliendid nende eest maksid. Küsimus on selles, kas hülgamisest saadav kokkuhoid on suurem kui see summa..."

"Muutuvkulud vähenevad, aga püsikulusid ei saa tihtipeale eriti kärpida..."

"Ära proovi iseennast petta, Brandon," katkestab Jim teda karmilt. "Paljudel juhtudel ei õnnestu meil isegi kõiki muutuvkulusid kokku hoida."

"Kui firmas pudelikaela ei ole," teeb Brandon aeglaselt kokkuvõtte, "ja me ei kärbi kõiki kulusid, mida omahinna arvutamisel kasutati, siis... Sa tahad meile tõestada, Alex, et me oleme ise oma firmade allakäigule aktiivselt kaasa aidanud, kas jah?"

Ma mängin ikka veel kivinägu. Lihtne see ei ole.

"Nüüd ma pean ühe napsi võtma—" Brandon tõuseb püsti.

"Minule topeltports," ütleb Jim ja läheb talle järele.

Ma arvan, et neile on viimane järeldus olulisem kui see, kuidas ma sellest EST number nelja tuletasin. Mul pole selle vastu midagi. Neile kulub natuke tuha pähe raputamise tunnet ära. Keegi on öelnud, et põrgutee on sillutatud heade kavatsustega. Selle põhjal, mida mina olen kogenud elementaarset loogikat koostades, võib öelda, et see keegi eksib. Praeguseks ajaks peaksid põrguväravad juba ammu headest kavatsustest umbes olema.

Mu kaaslased tulevad tagasi ja toovad mulle ka tassi kohvi.

"Kuhu siis joogid kadusid?" küsin mina.

"Siin nad on," ütleb Jim ja patsutab oma kõhtu.

"Ma tahaksin teile siiski veel ühte asja näidata," ütlen ma.

"Sa oled meile juba niigi küllalt näidanud," hoiatab Brandon.

"Ei ole," väidan ma vastu. "Tuletage meelde, et kõik sai alguse teie nõudmisest, et ma näitaksin, kuidas üks algprobleem on põhjuseks kõikidele EST-idele. Ma ei ole seda veel teinud."

"Oled küll," ohkab Brandon. "Sa oled näidanud, kuidas kõik on nii tihedalt üksteisega seotud. Sellest on küllalt."

"Peale selle," tõstab Jim käe, "otsustades selle järgi, kui innukalt sa meile peale käid, võib karta, et sul on veel mingi pomm varuks. Mulle tundub, et ühe päeva jaoks on seda liiga palju."

"Ainult üks seos ongi veel puudu," käin ma peale. "Te ei ole näinud, kuidas lokaalsete optimumide tagaajamine toob kaasa uudsete turundusideede puudumise."

"Tõepoolest, see on oluline," on Jim nõus.

"Okei, Alex," annab Brandon alla. "Meie selle korraldasime, nii et ise oleme süüdi. Vaatame selle ära."

Ta on asjast aru saanud. Järgmine kord ei nõua nad mult enam, et ma terve hommiku loogilisi puid ehitaksin — selle asemel, et ohutult mööda poode kolada ja perele kingitusi osta…

Ma näitan neile kätte selle osa puust, mida me ei ole veel vaadanud ja hakkan lugema: "Kui 'Enamus juhte usub, et toote müügihind peab olema omahinna ja mõistliku marginaali summa', siis 'Enamus juhte usub, et tegelikult on olemas üks, õiglane toote müügihind'. Ning kas te olete ühtlasi nõus, et 'Erinevatel turusegmentidel võivad olla erinevad vajadused'?"

"Oh, taevas! Siit see tulebki," karjatab Jim. "Loomulikult, milline lahknevus!"

"Üldsegi mitte," parandab teda Brandon. "Hoopis, milline võimalus. Lase käia, Alex, see on väga huvitav."

"Kui 'Erinevatel turu segmentidel võivad olla erinevad vajadused', siis 'Erinevatel turu segmentidel võib olla erinev arusaamine ka ühe ja sama toote väärtusest'."

"Muidugi," ütleb Jim. "Erinevad hinnangud väärtusele, ja me võime rakendada erinevaid hindu…"

"Mitte nii kiiresti," hoiatan mina. "Erinevad väärtushinnangud ei tähenda automaatselt erinevaid hindu. Minu järeldus on selles staadiumis ainult, et 'Enamus juhte vaatab täiesti mööda erinevustest turu hinnangutes sama toote väärtusele'. Et sinu mõttele vastata, siis ma olen lisanud veel ühe väite: 'Turu efektiivse segmenteerimise tagamiseks on võimalik võtta ette konkreetseid samme'. Aga, Jim, kui firmas jäetakse need sammud leidmata ja ette võtmata, siis võib oodata, et kaks segmenti, mille väärtushinnangud erinevad, nõuavad ikkagi odavamat hinda."

"Kui üks segment on teisest teadlik," jääb Jim nõusse.

"Lõpuks tulevad saladused niikuinii välja. Varem või hiljem saab üks teisest ikkagi teada, ja mis siis? Peab kuidagi tagama olukorra, et kuigi pakkuja seisukohast on tegemist ühe ja sama tootega, siis turu seisukohast ei ole."

"Kas sa saaksid mõne näite tuua?"

"Muidugi. Võtame näiteks lennuki, kuhu me loodetavasti lõpuks ikka pääseme. Võib minna turistiklassi ja uurida, mis hinda reisijad on maksnud. Kas te tõesti usute, et kuulete ainult ühte numbrit?"

"Ei. Mitte sinnapoolegi. Hind sõltub sellest, millal nad pileti ostsid ja kust nad ostsid. Lisaks veel see, kas piletid osteti grupile või üksikult."

"Just," jätkan mina. "Veel sõltub hind sellisest imelikust asjast nagu sihtkohas viibimise aeg. Kui te märkasite, siis ühelgi neist teguritest ei ole mingit pistmist tegelike kuludega, mis ühe reisija üle Atlandi vedamiseks teha tuleb. Kõik nad võtavad sama palju ruumi samas lennukis, neid teenindab täpselt sama meeskond. Lennukompaniid on turu segmenteerimiseks ette võtnud konkreetseid samme, muidu poleks nad ellu jäänud. Kuigi peab tunnistama, et nad on segmenteerimsega pisut üle pingutanud. Kui nende süsteemi hästi tunda, siis võib päris pööraseid hindu välja pigistada. Kas soovite veel mõnda näidet?"

"Aitab küll," ütleb Brandon. "Ma arvan, et ma võiksin ise mitu näidet tuua. Aga ütle mulle, mis on segmenteerimise definitsioon sinu järgi?"

"Siin see on," osutan vastavale kohale. "'Kahte turuosa saab nimetada üksteise suhtes segmenteerituteks siis ja ainult siis, kui hinna muutmine ühes ei kutsu esile mingeid muutusi teises'."

Brandon loeb seda uuesti: "Nii et sa ei mõtle lihtsalt turunišše?"

"Ei, nišid käivad minu definitsiooni alla kui üks osa. Ma räägin sellest, et firma saab ette võtta samme, mis segmenteeriksid turgu, mis eelnevalt tundub olevat üks tervik. Loomulikult juhul, kui see turg koosneb erinevate vajadustega gruppidest... Peab rõhutama, et need segmenteerimise tagamiseks ettevõetavad sammud on väga olulised. Mõelge, mis juhtub, kui me neid ette ei võta, kui meil ongi ainult üks hind, ükskõik, mis ta ka on. Kas olete nõus järgmise väitega: 'Ühe hinna kasutamine laseb ostjatel, kes hindavad toodet kõrgemalt, maksta madalamat hinda'?"

Nad on nõus.

Ma jätkan: "Samal ajal 'Ühe hinna kasutamine tõukab eemale ostjad, kelle jaoks on hind liiga kõrge, võrreldes nende hinnanguga kauba väärtusele'."

"Tähendab, sa väidad, et enamus firmasid ei kasuta ära seda tohutut potentsiaali, mida turu segmenteerimine pakub?"

"Just nimelt." Nad saavad sellest palju kiiremini aru, kui minul selle väljamõtlemiseks läks. Neil on arvatavasti rohkem kogemusi kui minul.

"Nii et sinu järgi tuleb välja, et tänu sellele, et segmenteerimiseks midagi ette ei võeta, on meil EST number kümme?" teeb Jim järgmise kiire järelduse.

"Braavo!" ei suuda ma vaimustust varjata.

"Mis see EST number kümme on?" küsib Brandon

Ma torkan sõrme paberile ja loen: "'Enamus uutest müügikanalitest või uutest toodetest ja tooteuuendustest kahjustavad olemasolevate müügikanalite ja toodete müügitulemusi.' Ja ma ei väida seda uisa-päisa. Täna hommikul mõtlesin ma läbi mitu lugu, kui see minu firmades juhtus. Kui ma iga uue müügikanali puhul olek-

sin midagi ette võtnud turu segmenteerimiseks, siis oleksid kahjud olnud minimaalsed."

"Proovi tulevikus seda viga parandada," ütleb Jim ja patsutab mulle seljale.

"Nüüd te juba näete järgmist sammu," kiirustan ma lõpetama. "Sellest, mis varem öeldud sai, on selge, et 'Turundus ei ole orienteeritud ära kasutama kõige suurema potentsiaaliga ja peaaegu neitsilikult puutumata suunda — turu segmenteerimist'."

"Peaaegu neitsilikult puutumata!" kõõksub Jim. "Varsti kirjutab ta "teatud mõttes rasestunud"..."

Ma teen talle lõusta.

"Ära võta südamesse, Alex. Ma teen ainult nalja. Mulle meeldib, kuhu sa meid juhid. See on nüüd ilmne. Paljud firmad otsivad meeleheitlikult turundusideid. Me kõik teame, kui raske on välja tulla millegi tõeliselt uuenduslikuga vallas, mis on risti ja põiki läbi kammitud. Kõik teevad ühte ja sama. Samal ajal püüavad väga vähesed jõuliselt segmenteerida tervikuna näivat turgu. Ühe universaalse hinna idee lihtsalt pimestab meid. Sul on absoluutselt õigus."

"Nüüd, kus kõik on omavahel ühendatud, võib kergesti algprobleemi üles leida," teatan mina.

"Kuidas?"

"Minge mööda nooli. Vaadake, mis on otseselt või läbi vahesammude kõikide EST-ide põhjus."

Nad kummarduvad puu kohale ja hakkavad jälgi ajama. See võtab päris tükk aega. Siis tõstab Jim silmad paberilt: "Õnnitlen, hakkama said... Kõik meie poolt kirja pandud EST-id (ja küllap suur hulk neidki, mida me ei nimetanud) tulenevad ühest väitest. See on 'Juhid püüavad oma firmasid juhtida lokaalsete optimumide tagaajamise kaudu.' Ja ma ei hakka väitma, et ma aimasin seda juba algusest peale ette..."

"Mis on järgmine samm?" küsib Brandon.

Enne, kui ma vastata jõuan, ajab Jim käed püsti: "Palun, ei, Brandon! Minu pea käib ringi ja sinu oma ka. Kui sa tahad teada, mis on järgmine samm, siis lepi Alexiga järgmine kohtumine kokku ja pane mind ka kirja. Aga mitte järgmisel nädalal, palun... Minule selleks korraks aitab."

17

"Aitäh, issi!" Sharon annab mulle põsele musi, võtab oma vaevalt avatud kingituse ja läheb oma tuppa.

"Kas midagi on juhtunud?"

"Ei midagi erilist." Dave lappab jalgpalliklubide linte läbi. "Manchester United, Liverpool, Arsenal... Austin Villa — vaat, see on vägev!" Ta paneb lindi endale ümber kaela nagu salli. "Kas tead, millega nad eelmisel nädalal hakkama said..."

Maailmameistrivõistlustest peale on teda hakanud huvitama jalgpall. Eriti Euroopa jalgpall. Mis ta selles küll leiab?...

Olen rahul sellega, et Dave oma kingitusega rahul on, ja küsin nüüd Julie käest: "Mis Sharoniga lahti on? Ma lootsin, et kui ta selle mis-ta-nimi-nüüd-oligi poisiga käima hakkas, siis lõpevad tema tujutsemised ära."

"Tema nimi on Eric, ning Sharoniga on nüüd lood paremini, aga mitte ideaalsed. Ei midagi tõsist," kinnitab Julie. "Paari päeva pärast on see tal möödas."

"Ma lähen üles ja räägin temaga natuke juttu. Proovin tal tuju veidi paremaks teha." Ma saan aru, et olen Sharoni järele igatsenud.

"Eks sa proovi." Julie ei jäta mulle palju lootust.

"Kas võib sisse astuda?"

Ei mingit vastust. Vähemalt sellist, mida ma kuuleksin. Ma vaatan ukse vahelt sisse. Sharon on voodi peal pikali ja loeb.

"Kas võib sisse astuda?" kordan ma küsimust.

Sharon laseb raamatu alla.

Ma otsustan seda tõlgendada kui jaatavat vastust ning istun voodi servale. Ta nihutab ennast veidi, et mulle rohkem ruumi teha.

Ma olen sisse lastud. See on hea, aga mis ma edasi peale hakkan?

"Mida sa loed?"

"Mingit lolli raamatut." Ta lükkab selle põrandale.

"Kuidas Ericul läheb?"

"Normaalselt."

"Ja koolis?"

"Hästi."

Ma hakkan ise ka juba ennast ära tüütama.

"Kuule, Sharon," püüan ma otse asja juurde asuda, "ma tahaksin sinuga ühest asjast rääkida, mis mulle muret teeb..."

"Mis asi see on?"

"Meil ei ole millestki rääkida. Mitte ühtegi teemat, mida tahaks üksteisega arutada."

"Oh, issi, kas mõni teine kord ei võiks? Ma olen pragu selle jaoks liiga väsinud."

Klõps.

Olgu, viimane katse. Räägitakse, et teismelised tüdrukud on sentimentaalsed. Võib-olla aitab see...

"Sharon, Euroopas olles tundsin ma ennast õhtuti nii üksikuna. Ma igatsesin väga teie kõigi järele. Mul ei olnud tuju midagi teha. Ei olnud tuju midagi lugeda ega kuhugi minna. Ilma igasuguse põhjuseta oli mul lihtsalt halb tuju ja kõik tundus mõttetu."

Vastust ei tule.

"Kas sina tunned samamoodi? Põhjust ei ole, aga kõik tundub jube nõme?"

"Issi!"

"Olgu. Ma jätan su rahule. Aga ütle mulle ühte asja. Kas sinu halval tujul on mingi tõsine põhjus?"

"Muidugi on. Mis sina siis arvad?"

Ma naeratan talle õrnalt: "Mina arvan, et ei ole."

"Mida sina ka tead—?" Sharon tõuseb istukile. "Kas sa saad aru, et ma ei näe Ericut enne esmaspäeva? Kas sa tead, et ma olen pidanud Chrisile sõna murdma? Või mul ei ole põhjust!... Kas sina saad aru, kui vastikult Debbie võib käituda? Iga asi, mis me Ericuga ette võtame, on lapsik... See tüdruk on lihtsalt armukade! Ma saan aru küll, et sulle tundub see tühisena. Tähtsusetu plikade värk... Issi, mul ei ole praegu tuju. Kas sa ei võiks mind rahule jätta? Paaaalun!"

Ma taandun. "Armukadedus võib vahel vägagi närvidele käia," ütlen ma ja tõusen püsti. "Aga mõnikord peab sellega lihtsalt leppima. Elu on juba selline."

"Debbie on minu parim sõbranna. See teebki asja nii raskeks."

"Teisest küljest, kui sa tahad," ütlen ma ust lahti tehes, "et Debbie edaspidigi su sõber oleks ja mitte häda ja viletsus, siis peaksid midagi ette võtma."

"Aga mida?" Sharon on samuti püsti tõusnud. "Mida ma teha saan?!"

Ma lähen ta laua juurde, võtan ühe kahvaturoosa lehe ja hakkan kirjutama. "Sinu eesmärk, nagu ma aru saan, on 'Hoida sõprust Debbie'ga'. Selleks, et seda saavutada, on vaja 'Kohandada ennast Debbie käitumisega', mis praeguses olukorras tähendab 'Taluda Debbie armukadedust'."

"Aga..."

"Just nimelt, Sharon, sul on üks 'aga'! Suur 'aga'."

"Tänan südamest, issi!"

Ma ei tee ta torkest väljagi. "Selleks, et 'Hoida sõprust Debbie'ga', on sul teisest küljest vaja 'Tagada, et sõprussuhted ei muutuks omandussuhteks'."

"Muutuvad omandussuhteks... Õige! Just seda ma talle kogu aeg räägin."

"Mis omakorda tähendab: 'Mitte taluda Debbie armukadedust'," tõmban ma pilve otsad kokku. "Sa oled sattunud tõelisse konflikti, kullake. Ja kuna ma tean, kui tähtis Debbie sulle on, siis pole mingi ime, et see sind häirib."

"'Tagada, et sõprussuhted ei muutuks omandussuhteks'... Seda ma talle ütlen! Ta peab aru saama, et ta ei ole minu omanik. Mul võib oma poiss olla... Eriti, kui ta on nii lahe nagu Eric."

"Kuidas nende teiste põhjustega on, mida sa mainisid?" proovin ma teda viisakalt tagant sundida.

"Unusta ära. *See* on tõeline probleem."

Mulle tundub, et praegu pidama jääda oleks viga. Kui teised asjad poleks tähtsad olnud, siis ei oleks Sharon nii löödud. Debbie asi üksinda poleks seda veel põhjustanud.

"Ma arvan, et me peaksime jätkama, Sharon."

"Milleks?"

"Sellepärast, et sa oled liiga vaikne. Kui asi oleks ainult Debbie armukadeduses, siis sa oleksid teda kirunud, oleksid püüdnud talle aru pähe panna, aga mitte niimoodi oma kookonisse pugenud nagu praegu."

"Mis "kookonisse pugenud"? Ma ei ole kuhugi "pugenud"... Kuule, keegi pole sul palunud—"

Ma katkestan teda enne, kui ta ennast liiga üles kütab: "Sharon, need teised asjad ei pruugi küllalt tähtsad tunduda. Aga ma aiman, et sinu jaoks nad on, ja võib-olla veel suuremal määral, kui sa ise tunnistad."

"Ma ei saa aru, millest sa räägid."

Aga vähemalt ta saab sellest aru, et ma ei taha teda hurjutada või tal lohutavalt pead silitada, mis oleks veelgi hullem.

"Mulle tundub, et ma saaksin aidata sul aru saada, miks need teised asjad sulle nii palju muret teevad. Kas proovime?"

"Kui sa nii väga tahad..."

"Võta üks tühi paberileht," ütlen ma ja annan talle pliiatsi. "Ma õpetan sulle, kuidas häirivast juhtumist alustades saab—"

"Pea kinni," ohkab Sharon. "Mis tähendab 'häiriv juhtum'?"

"Sa tead küll. Need ärritavad asjad, millel justkui ei ole mingit tähtsust, aga mis ikkagi häirivad sind mitu tundi takkajärgi, mõnikord isegi mitu päeva."

"Jah," muigab tema, "neid mul mõni ikka on..."

"Vaata, see fakt ise, et mingi asi meid rohkem häirib, kui peaks, annab meile märku, et juhtum tegi meile rohkem haiget, kui pealispinnalt paistab."

Sharon mõtleb selle üle järele.

"Ma oletan, et asjad, mis sind häirivad, sunnivad sind tegema järeleandmisi millegi suhtes, mis on sinu jaoks väga oluline. Kas tahad, ma näitan sulle, kuidas alustada ühest sellisest häirivast ebasoovitavast juhtumist ja avastada kogu kahju, mis ta tegelikult tekitab?"

"Kas sa arvad, et ma saan sellega hakkama?" küsib Sharon kahtlevalt.

"Eks näis. Mis see Ericuga seotud asi oli, millega sa olid sunnitud leppima? Sa rääkisid midagi, et ei saa teda tükk aega näha?"

"Ja-jah. Tal on esmaspäeval mingi tobe eksam. See on juba vana lugu."

"Olgu. Kirjuta siia paremale 'Ericuga mitte kokku saada enne esmaspäeva'."

Seda kirja pannes kommenteerib Sharon: "Mina pean nüüd üksi peole minema… Kas see pole õudne?"

"Kirjuta nüüd selle alla, mida sa tahaksid."

"Ma tahan temaga iga päev kokku saada."

"Väga hea. Pane kirja. Ja siis kirjuta sellest vasakule, miks see sulle nii oluline on."

"Mis mõttes?"

"Miks sul on vaja iga päev Ericuga kokku saada?"

"Sellepärast, et on… Ta on ju minu poiss. Me peame koos olema. Kas see pole siis arusaadav?"

"Kirjutagi siis 'Olla Ericuga lähedane'."

Mõttes kontrollin, kas seos kehtib: selleks, et 'Olla Ericuga lähedane', pean ma 'Ericuga iga päev kokku saama.' Miks?… Ma parem ei hakka küsima.

"Nüüd tuleb raske küsimus: mis vajadus selle taga on, et pead leppima, et ei saa Ericuga kokku? Miks sa arvad, et ei tohi temaga enne esmaspäeva kohtuda?"

"Ma ju rääkisin, et tal tuleb eksam. Ta ütleb, et see on tähtis. Vähemalt tema ema arvab, et see on tähtis. Kui ta jälle läbi kukub, siis viiakse ta madalamasse astmesse, aga tema tahab väga edasi õppima minna."

"Mul on hea meel kuulda, et sina ei taha sõprust omandussuhteks muuta."

"Kas sa pead silmas, et ma ei nõua iga päev kokkusaamist?"

"Just. Kui sa tahad häid suhteid, siis pead teise poole vajadustega arvestama."

Sharon mõtleb järele. "Sul on vist õigus."

"Niisiis, mis vajadust sa rahuldad seeläbi, et lepid Ericust eemal olemisega? Kirjuta vastus üles."

"Ma ei saa ikka veel aru."

"Mis vajadus selle taga on?" kordan ma.

"Vajadus tema vajadustega arvestada." Ta on pisut mossis, et ma niisugune tähenärija olen.

"Tubli, kirjuta üles!"

Kui tütar kirjutamise on lõpetanud, seletan talle, miks nii täpne peab olema: "Proovi seda nüüd lugeda, kasutades sõnu 'selleks, et' ja 'ma pean'. Kontrolli, kas on loogiline."

"Selleks, et 'Arvestada Ericu vajadustega', pean ma 'Ericuga mitte kokku saama enne esmaspäeva'… Ma arvan, et ta võiks natuke järeleandlikum olla. Mis edasi?"

"Mis on sinu eesmärk? Miks sulle on tähtis ühtaegu nii Ericu vajadustega arvestada kui talle lähedane olla?"

"Sellepärast, et… et… Ma tean küll, aga…"

"Vaata oma eelmist pilve," tulen ma Sharonile appi. "Selle, mis me Debbie kohta koostasime."

Sharon vaatab ja veab näo naerule: "Peaaegu sama eesmärk… 'Hoida häid suhteid Ericuga'!" Ta saab pilve kokku.

"Et temaga head suhted püsiksid, pead sa temaga koos olema, aga samal ajal ka tema vajadustega arvestama. Näed nüüd, et Ericust esmaspäevani eemalolemine asetab su konflikti, mis takistab sul üht tähtsat eesmärki saavutada."

Sharon ei saa mind praegu kuulata. "Issi? Ma arvan, et minu pilv Ericu kohta on tegelikult täpselt sama, mis Debbie'l on minuga suhete kohta…" Ta uurib uuesti Debbie pilve.

See näitab talle olukorda uues valguses.

"Kas sa mõistad nüüd paremini, miks Debbie nii käitub?"

"Tead, mis? Ma arvan, et me saame Debbie'ga kokku leppida, mis on sõprus ja millal ta omamise suhteks üle läheb. Sellest tuleb alles arutelu!… Äkki ema lubab mul täna ööseks Debbie juurde jääda?"

Ja nende sõnadega on mu gasell kadunud.

Enne kui ma ta toast välja saan, on ta tagasi. "Ema oli nõus. Aitäh, issi! Suur tänu sulle."

Mul on hea tunne.

"Kas tahad oma kolmandat häda ka lahti harutada?" Mitte et sel praegu erilist tähtsust oleks, aga ma tahaksin veidi aega oma elurõõmsa tütrega koos olla.

"Võib kah," on tema nõus. "Mis see oligi?"

"Midagi seotud Chrisiga."

"Ah jaa," muutub Sharon jälle tõsiseks. "Kehv lugu."

"Kas sa võiksid selle kohe pilvena üles kirjutada, ilma mulle jutustamata?"

"Ma proovin." Ta istub laua taha.

Kõigepealt kirjutab ta 'Anda matemaatika kodutöö Kimile' ja siis 'Mitte kellelegi matemaatika kodutööd anda'.

Väga huvitav. Ma ootan kannatlikult edasiarendust. Pärast paari minutit nihelemist kirjutab Sharon vasakule 'Pidada Chrisile antud lubadust' ja selle kohale 'Päästa Kim'.

"Eesmärk on selge, 'Hoida häid suhteid'. Aga kas kogu sel asjal on ikka mingi mõte?"

"On küll, juhul kui te tegite matemaatika kodutöö Chrisiga koos," vastan mina.

"Täpselt nii oligi. Aga Kim nii väga palus, et ma ei saanud talle ära öelda."

Vaene laps. Kolm hoopi eri suunast, kõik täpselt sihitud tema jaoks kõige tähtsama asja — heade suhete hoidmise — pihta. Ja ta ei teadnud, kuidas ühegagi neist hakkama saada, rääkimata kolmest. Pole mingi ime, et ta oma kesta tõmbus.

Sharonil on neid endassetõmbumise perioode liiga sagedasti. Me hakkasime arvama, et lapsega on midagi lahti. Sõprussuhete hoidmine on raske eesmärk, väga kergesti võib haiget saada. Aga kindlasti tasub selle poole püüelda.

Kus meie olime? Miks me teda ei ole aidanud? Aidata ei ole nii raske. Meil on selliste probleemidega kindlasti rohkem kogemusi. Vähemalt piisavalt arme, mis räägivad, kuidas neid probleeme lahendada ei tohiks.

Kas Sharon oleks nõus? Kas ta usaldaks meid piisavalt sellise tundliku teema puhul?

"Issi?" Sharoni häälest kostab kimbatust. "Sa ütlesid, et meil ei ole millestki koos rääkida."

"Ütlesin küll."

"See ei ole nii. Mulle meeldib sinuga rääkida. Sa saad kõigest aru..."

"Tuleta seda siis ka meelde, kui sa minult järgmine kord midagi nurud ja mina ütlen 'ei'."

Õhtul, kui me Julie'ga õndsas vaikuses istuda saame, tulen ma Sharoni pilvede teema juurde tagasi.

Alguses, kui ta mulle oma hädasid kurtis, ei näinud ma nende vahel mingit seost. Ma arvan, et Sharon ise ka ei näinud. Sellele vaatamata tuli välja, et kõikide pilvede eesmärk oli üks ja sama. Sõprus on Sharonile väga oluline. See ei ole iseenesest mingi üllatus, me teadsime seda varemgi, aga...

Mis juhtuks, kui ma samasugust analüüsi enda peal teeksin? Oletame, et ma võtaksin kolm erinevat — väikest, aga häirivat — EST-i. Mis juhtub, kui ma igaühe kohta koostaksin pilve?... Kas siis ka tuleks välja üks ja sama eesmärk? Isegi kui ma valiksin EST-id oma elu erinevatest valdkondadest?

Kas äkki isiksus on hoopis konkreetsemalt suunatud, kui me arvanud oleme?

"Julie?"

"Jah, kallim"

"Ma tahaksin midagi kontrollida..."

18

"Hiltoniga on võimatu koos töötada, seda ma sulle ütlen." Bill Peach on püha viha täis.

"Peab mainima, et sul võttis päris kaua aega selle hämmastava tõdemuseni jõudmiseks—," õrritan ma teda.

Me sööme restoranis oma igakuist lõunat. See on saanud traditsiooniks ajast, kui Bill mind enda asemele divisjoni juhatajaks määras. Ma naudin neid lõunaid. Pika aja vältel on need andnud mulle võimaluse kuulda ülemiste korruste keelepeksu. Billile meeldivad need lõunad ka, sest ta teab, et ma olen talle täiesti ustav. Tänaseks päevaks on ka minust saanud üks sellesama sisemise ringi liige, mis teeb lõunad veelgi lõbusamaks.

"Noh, räägi, millega ta siis seekord hakkama sai," ma olen üksainus suur kõrv.

"See igavene latsutaja madu... Pagana topeltmängur. Sa ei usu oma kõrvu, kui kuuled!" Bill peab ikka veel pisut auru välja laskma.

"Et jutt on Hiltonist, siis, ma kardan, ei ole mul mingit raskust uskuda ükskõik mida..."

"Sa tead, et Granby peab nõukogule investeeringute plaani esitama?"

"Tean küll." Minu naljatuju on möödas. Pealegi tean ma ka, kust peab tulema raha nendeks investeeringuteks... See on minu firmade veri, mille pärast nad kisklevad.

Bill on liiga ametis Hiltoni kirumisega, et minu olukorda mõista. "Loomulikult käskis Granby minul ja Hiltonil plaan ette valmistada. Me otsustasime, et käitume seekord aumeeste kombel. Hilton ja aumees, lubage naerda!... Ma oleksin pidanud ette teadma, et sellest ei tule midagi. Aga olgu peale, selle asemel, et raha pärast võitlema hakata, otsustasime, et kumbki teeb plaani poole summa peale."

"Ja siis selgus," jätkan mina, tundes neid mõlemaid juba piisavalt kaua aega, "et sina tegid plaani poole summa peale, aga Hilton tuli välja täies mahus plaaniga?"

"Kes sulle seda juba jõudis rääkida—? Mitte keegi? See oli niigi selge, eks ole. Aga sa oleksid pidanud kuulma, kuidas ta mind veenis, et seekord ei tule mingeid trikke. Kuidas ta tõestas, et see on ainus tee, mis meile mõlemale kasulik on. Ja mina, vana loll, läksin õnge!"

"See oli sulle paras," ei saa ma ütlemata jätta.

"Õige. See olgu õpetuseks kõigile, kes Hiltoni lubadusi usuvad."

Raisakotkad on selle ära teeninud, ükskõik mis nendega juhtub, mõtlen ma omaette. Me alles müüme minu firmasid, aga nemad juba kisklevad paremate palade pärast... Pagana Hilton, susi sind söögu, aga ka sina, Bill, pole põrmugi parem.

Me näsime vaikides oma klubivõileibu.

Ma ei ole õiglane. Mida ma siis Billist ootama peaksin? Et ta ei võitleks oma grupi rahade eest? Kui tema oleks firmade müümise ideega välja tulnud, siis oleks teine asi. Aga see ei olnud tema. Ta ei olnud üldse asjaga seotud.

"Tead, Bill, Bobile ja Stacey'le on see kõvaks hoobiks. Neile ei meeldi mitte üks raas maha müüdud saada... Ja mulle ka mitte."

"Täiesti arusaadav. Keegi ei tahaks sinu nahas olla. Aga see on elu seadus. Ääremaid on alati ohverdatud, et keskus alles jääks."

"Küllap vist. Muide, kui aeg kätte jõuab, siis ma loodan sinu peale, et sa Donile korraliku rakenduse leiad. Kas lubad?"

"Igal juhul."

"Ma tahaksin, et ta saaks juhi koha. Ta on selleks küps."

"Sellist meest nagu Don on mul alati vaja. Aga miks me peame rääkima veel olematutest olukordadest? Kuula parem, mis see värdjas Hilton soovitas... Et me investeeriks kakskümmend kaks miljonit selle mõttetu firma ostmisse Idahos."

"Milleks?" See on tõesti kummaline. "Me ju vaatasime selle üle. Nende patendid on kahtlase väärtusega, paremad pead lasksid nende juurest juba mitu aastat tagasi jalga. Ja pealegi, miks nii palju?"

"Hilton tahtis oma plaani hästi suureks puhuda, et kogu sada kolmekümmet miljonit endale saada. Ta ei tahtnud midagi sisse jätta, mis Trumannile ei meeldi ja siis ta toppiski sinna kõike muud, mis pähe tuli. Ainus kriteerium oli, et näeks hea välja. Ja paberi peal paistabki see firma üsna kobe..."

"Kõik see on üks suur näitemäng," ohkan mina. "Granby tahab ennast upitada ja Trumannile ja Doughty'le näidata, et need müüvad liiga madala hinna eest, nii ta siis blufibki, et minu firmasid saab müüa kõrgema hinna eest kui tegelikult võimalik. Hilton tahab rohkem võimu ja nii ta püüabki jätta muljet, et tal on kogu raha vaja, kuigi tal on seda vaja sama palju kui kalal jalgratast... See kõik oleks ju naljakaski, kui need poleks minu firmad ja minu inimesed, ja mina ise oma nahaga seda tsirkust kinni maksma ei peaks."

Bill ei ole minuga nõus: "Hiltoni suhtes on sul õigus, aga Granby suhtes mitte. Vanamees on sirge nagu suusk."

"Mina arvasin ka nii kuni tänaseni," möönan ma. "Aga kuidas siis sina seletaksid minu firmade nii suurt ülehindamist?"

"Mida sa räägid?" Bill on tõeliselt hämmastunud. "Sada kolmkümmend miljonit on pigem üsna tagasihoidlik hinnang."

"Bill, mul ei ole firmade ostmises ja müümises palju kogemusi, aga ma pole eile ilma sündinud ja ma tean, kuidas finantsaruandeid lugeda. Meil veab, kui me iga minu firma eest kolmkümmend miljonit saame. Arvata, et me kokku saja kolmekümne eest müüme, on lihtsalt naeruväärne."

Bill vaatab mulle otsa. "Kohvi tahad?" küsib ta.

"Pole mulle mingit kohvi vaja. Räägi, mis toimub."

Bill püüab ettekandjat meie juurde saada. See hakkab mulle närvidele käima. Ja siis, mulle otsa vaatamata, küsib ta: "Mis sa arvad, palju *Pressure Steam* väärt on?"

"Maksimaalselt kolmkümmend miljonit, kui sedagi. Saa aru, nende turg ei kasva ja on ära jagatud. Stacey'l õnnestus see firma viia veerand miljoniga kasumisse. Võib-olla saab suurte pingutuste hinnaga kasvatada kahe või kolme miljoni suuruse kasumini aastas, aga see on ka lagi."

"Alex, mis on ta väärtus mõne tema konkurendi jaoks, kui nad saaksid selle tehase sulgeda ja kliendid üle võtta?"

Ma tunnen, nagu keegi oleks mu südame pihtide vahele võtnud. Kõvasti.

Ah see siis ongi plaan... Loomulikult. Kuidas ma võisin nii naiivne olla? Konkurent, kes ostab selleks, et meie turuosa endale saada. Neil kõigil on võimsusi varuks. Materjal moodustab ainult kolmkümmend viis protsenti müügihinnast. Konkurent, kes minu firma üle võtab ja laiali saadab, võib oma kasumit tõsta kuni neljakümne miljoni võrra. Rääkimata sellest, et ta murrab turu tasakaalu ja saab domineerijaks. Kui loll ma küll võin olla!

Nüüd saan ma aru ka jutuajamisest tolle vastiku sahkerdajaga. Nüüd asetub kõik oma kohale, hind kaasa arvatud... Pole ime, et ma haistsin midagi halba. Ma haistsin seda, kuidas minu firma tükkideks kistakse.

Ning Trumann ja Doughty, kuradi lihunikud. Nad suutsid väga osavalt kõike minu eest varjata. Nad vaatavad tõepoolest võrrandi mõlemat poolt, pole midagi öelda! Ja ma tean, mida nad mulle ütlevad, kui ma vastu sõdima hakkan. "Me peame ohverdama osa, et päästa tervikut..." Võin selle peale kihla vedada.

"Kas sinuga on kõik korras?" pärib Bill murelikult.

"Ei ole!" — ma peaaegu röögatan talle.

"Paistab siiski, et on," muigab Bill. "Ma juba kuulen sõjapasunate hüüdu. Lohed, hoidke oma nahk! Püha Jüri valmistub lahinguks."

"Valmistun jah! Selle peale võid mürki võtta."

Ma istun autosse ja panen mootori käima. Kuhu? Pole tähtsust. Lihtsalt sõita, ma pean saama mõelda.

Ma olen mitu kilomeetrit maha kihutanud ja ikka veel marus. Trumanni peale, Doughty peale, Granby peale, Hiltoni peale, Wall Streeti peale, maailma peale. Natuke isegi enda peale.

Üle tüki aja pean ma ennast korrale kutsuma. Raevutsemine ei aita. Mida ma pean tegema? Töötajatele võimalikult suure kompensatsiooni eest võitlema? See on kehv lahendus. Pealegi, kui palju ma UniCo käest ikka saan välja pressida? Üks kuupalk iga töötatud

aasta kohta? Kaks? Võib-olla kolm—? Nad ei nõustu mingil juhul isegi kahega. Ja see on tühine summa — õieti üldse mitte midagi inimese jaoks, kes ei saa oma oskusi kusagil mujal rakendada.

Ja Stacey? Millised on tema võimalused? Töökäigu kirjeldusega, kus seisab töö firma juhina, mis anti vanarauaks? See must plekk hävitab tema edaspidise karjääri kogu eluks.

Ja ma ise? Minagi hakkan samasugust Kaini märki otsaees kandma.

Mitte mingil juhul! Ma ei lase sellel juhtuda. Aga kuidas ma seda takistan?

Pilv on lihtne ja selge. Ma olen seda teadnud juba tükk aega. Samuti on selge, kuidas seda lahendada — me peame leidma tee, kuidas müüki suurendada. Palju ja kiiresti. Häda on selles, et siiamaani ma ei teadnud, kuidas see võimalik oleks. Nüüd ei ole mul valikut. Ma pean eeldama, et see on võimalik. Ma pean seda käsitlema kui midagi täiesti reaalset. Ainult niimoodi on võimalik piisavalt visadust koguda, et see teoks teha.

Rüütel, kes ei usu Pühasse Graali, ei leia seda kunagi… Ja see, kes usub? Ainult proovige teda tagasi hoida.

Peab olema tee. Peab olema võimalik müüki suurendada. Tegelikult on mul ju tõestus olemas — Peteri firma… Seal läks see meil korda. Ilma mingite tehnoloogiliste eelisteta. Ilma mingi reklaamieelarveta või lisainvesteeringuteta. Mitte milletagi. Ja vaadake, kuhu me vähem kui kuu ajaga jõudnud oleme. Meil on nüüd 'maffia pakkumine', nagu Peter seda kutsub, pakkumine, mis on nii hea, et keegi ei saa ära öelda.

Aga kust neid hiilgavaid ideid veel võtta?

Kui hiilgav peab üks idee olema, et garanteerida Stacey firma pääsemine laialilammutamisest? Väga hiilgav. Kui me kasvatame kasumi viie miljonini aastas, ei ole see veel piisav. Isegi mitte kümme. Hind, mida nad šaakalitele müümisest saavad, on lihtsalt liiga kõrge. Nad võivad küllaltki reaalselt saada isegi saja miljoni dollari lähedase hinna. See ei ole üldse mitte võimatu.

Uuenduslikust turundusideest, mis müüki suurendaks, ei piisa. Me peame leidma midagi, mis on nii võimas, et annaks meile suure

tüki konkurentide turuosast meie igahommikuse omleti kõrvale. See on ainus võimalus.

Tõenäoliselt ma ei tea tõelist pilve, ja läbimüügi suurendamisest ei piisa. Aga ma tean, kuidas lahendus leida. See on minu peas, varjatud, tükkidena laiali, võib-olla isegi kõvasti moonutatult, aga kui ta üldse olemas on, siis on ta seal. Ma pean kasutama Jonah' 'Mõtlemisprotsesse', et ta sealt välja tuua. Pinnale tuua ja viimistleda.

Ma olen kõige raskema osa juba läbi teinud. Tänu Brandonile ja Jimile on tiheda konkurentsiga turu probleemide puu juba valmis. Mul tuleb ainult jätkata.

Ning ma pean seda tegema ise. Ma ei saa seda Bobi ega Stacey kaela veeretada. See on minu vastutus, ja pealegi vaatavad nad olukorrale võib-olla liiga kitsast vaatenurgast. Ma pean leidma üldise lahenduse. Pärast saavad mõlemad seda kohandada oma spetsiifiliste lahenduste koostamiseks vastavalt oma vajadustele.

Lõpeta edasilükkamine, sunnin ma ennast tagant. Probleemide puu näitab kätte algprobleemi: juhid ajavad taga lokaalseid optimume. Järgmise sammuna on vaja seda palju täpsemalt väljendada. Ma pean välja uurima, mis segab juhte märksa paremini tegutsemast. Jimil ei ole õigus. Jonah on öelnud, et me ei tohi eeldada, et juhid on rumalad või ebakompetentsed. Me peame eeldama, et nad on takerdunud konflikti, mis ei lase neil õiget asja teha. Nii et kui ma tahan oma analüüsi täpselt juhtnööride järgi läbi viia, siis ma pean postuleerima, mis on nende jaoks õige asi, mida nad tegema peaksid, ja mis on konflikt, mis segab neil seda tegemast.

Mida tuleks valida 'õigeks asjaks'? Kuidas ma tahaksin, et minu firmajuhid oma ettevõtteid juhiksid?

Kas see pole siis ilmne? küsin ma endalt. Nad peaksid lähtuma tervikust, püüdlema globaalse optimumi poole.

Hmmm. Ma jään sellega jänni.

Mitte et mul oleks midagi globaalse optimumi vastu, aga…

Kui parim, mis me saavutada saame, on 'optimum', kuidas saaks siis lahendus anda seniolematuid tulemusi?

Veidi aja pärast hakkab mul koitma. Optimum tähendab teha parimat antud piirides, aga mina otsin hoopis…

Täpselt! Me vajame uuenduslikke lahendusi, tõelisi läbimurdeid. Miski muu ei ole piisav. Me peame leidma lahendusi, mis väljuksid etteantud piiridest.

Mida ma siis tahan? Et juhid juhiksid oma ettevõtteid, püüeldes pidevalt läbimurdvate lahenduste poole?

Ei. Liialdada pole vaja.

Ma arvan, et mulle sobiks 'Juhid jõuavad heade otsusteni'. Sellesse määratlusse mahuvad ka läbimurdvad ideed, kui neid vajatakse, ilma et nad oleksid kuulutatud normiks.

Ma lasen sellel mõttel settida. See kõlab naiivselt, aga sel on mõte sees. Ma otsustan võtta seda kui soovitavat eesmärki.

Nüüd pean ma selgelt sõnastama konflikti, mis takistab juhtidel seda eesmärki saavutamast. Kui Jonah't uskuda, siis peaks see konflikt probleemide puus selgelt nähtav olema. Sellega on probleem... Ma arvan, et ma tean selle puu iga viimastki haru. Kui seal selge konflikt kirjas oleks, siis ma oleksin seda pidanud märkama.

Oma kogemusest olen ma õppinud, et parim viis aega säästa on teha nii, nagu instruktsioon ette näeb. Ma pean puud veelkord uurima, aga kuidas?

Keeran esimesse bensiinijaama sisse. "Täispaak, palun. *Super*'it."

Haaran tagaistmelt oma portfelli ja tirin puu lagedale. Konflikt vaatab mulle vastu esimesest pilgust... Küllap on nii, et kui sa tead, mida otsida, siis ka leiad. Ma kirjutan konflikti üles. 'Lähtuda kliendi hinnangust väärtusele' kontra 'Lähtuda tarnija hinnangust väärtusele'.

Nüüd pean ma tõestama, et see konflikt takistab eesmärki saavutamast. Pilve lõpetamine ei võta kaua aega. Kontrollin seda valjusti ette lugedes. "Selleks, et 'Juhid võtavad vastu häid otsuseid', peavad nad 'Hoolitsema selle eest, et müük oleks piisavalt suur'. See kehtib tippjuhtkonna tasemel.

Ei, see kehtib kõigil tasanditel. See kehtib ka siis, kui otsuseid tehakse allpool — turustuses, tootmises või tootearenduses.

"Härra, teie paak on täis. Kaheksateist dollarit ja kolmkümmend senti."

Ulatan oma krediitkaardi ja loen valjusti edasi.

"Selleks, et 'Hoolitseda selle eest, et müük oleks piisavalt suur', peavad juhid 'Võtma vastu otsuseid ja tegutsema lähtudes kliendi väärtusekäsitlusest'.

Ma vaatan pilve alumist poolt. "Selleks, et 'Juhid võtavad vastu häid otsuseid', peavad nad 'Hoolitsema selle eest, et toote hinnamarginaalid oleksid piisavalt suured'." Kehtivat ettevõttekultuuri arvestades on see vältimatu. Tegelikult kehtib see enamuse firmade kohta — isegi need, kes saavad aru, et marginaale ei peaks taga ajama, teevad seda ikkagi. Muidugi kui keegi ei taha just märtriks saada...

Loen viimast seost: "Selleks, et 'Hoolitseda selle eest, et toote hinnamarginaalid oleksid piisavalt suured', peavad juhid 'Võtma vastu otsuseid ja tegutsema lähtudes tootja/tarnija väärtusekäsitlusest'."

Kirjutan kviitungile alla, panen auto käima ja sõidan kiirteele tagasi.

Vaatan oma pilve. Niipea kui ta kirja on saanud, on see nii ilmne. Igal pool UniCo's näen ma juhte pendeldamas konflikti poolte vahel.

"Ma arvan, et me ei tohiks seda tellimust aktsepteerida." "Mina arvan küll, et peaksime." "Ärge võtke seda pakkumist vastu." "Võtke vastu." "MITTE VÕTTA!" "Miks te niisuguse tellimuse aktsepteerisite?" "Meil ei jäänud muud üle..." jne.

Alex, sa oled olukorrast väga selge pildi loonud, ütlen ma iseendale. Tegutse nüüd edasi.

Milline nool pilve diagrammis tekitab minus kõige rohkem vastumeelsust?

Sellele küsimusele on väga lihtne vastata. Selleks, et 'Juhid võtaksid vastu häid otsuseid', peavad nad 'Hoolitsema selle eest, et toote hinnamarginaalid oleksid piisavalt suured'. Viimase aasta jooksul olen ma korduvalt tõestanud, et kui turg on segmenteeritud, siis võib kasumit suurendada nii praegu kui ka tulevikus — isegi kui müüa tooteid alla omahinna. Eriti kui kogu töö tehakse mitte-pudelikaelte poolt.

Ma loodan, et minu grupis ei kasuta keegi toote hinnamarginaali kui tellimuse üle otsustamise alust. Tellimusi aktsepteeritakse

ainult vastavalt sellele, kuidas nad mõjutavad kogutulu ja summaarseid tegevuskulusid.

Meie oleme pilve katki murdnud.

Miks me siis ikka veel vaevleme?

Lõpuks ma taipan. Me ignoreerime marginaali ja see annab tulemusi. Meil on õnnestunud kolmest kahjumiaugust kasumisse jõuda. See aitas, aga mitte piisavalt. Iga kord, kui me leiame segmenteeritud turu, siis me müüme rõõmsasti oma võimsusevarusid keskmisest hinnast odavamalt. Nii oleme saanud tõsta meie põhitulemusi, aga see on siiski raiskamine. Raiskamine, mida ei saa enam lubada.

Tõeline probleem on selles, et me oleme kõik turunišid ammendanud. Me ei tohi alla oma müügihinna müüa põhiturgudel ja me ei tohi valla päästa hinnasõda. See võiks meid lõplikult hävitada. Tulemuseks on see, et nüüd on kõigis kolmes firmas suured võimsuse ülejäägid.

Pealegi vähendab hindade pidev langemine võitusid, mida me oma arendusprojektidest saame. Me peame ette võtma midagi palju võimsamat. Pidevast kasumi kasvust ei piisa. Et oma firmasid päästa, peame kogu oma võimsusvaru panema raha sisse tooma keskmisest kõrgemate, mitte madalamate hindadega.

Kuidas?

Just seda ma siin välja nuputada püüangi. Ma pean leidma palju efektiivsema viisi, kuidas pilve katki murda. Tuleks pigem uurida põhjendusi, mis on teiste noolte taga. Kui parem vastus on olemas, siis ta peab olema erinev sellest, mis me täna juba teeme.

Tee on tühi. Ma loen järgmist seost. "Selleks, et 'Hoolitseda selle eest, et toote hinnamarginaalid oleksid piisavalt kõrged', peavad juhid 'Võtma vastu otsuseid ja tegutsema lähtudes tootja/tarnija väärtusekäsitlusest'."

See seos rajaneb väitel, et toote marginaal peab põhinema toote omahinnal. Nagu me teame, viib see omakorda järeldusele, nagu toodetel oleks üks, õiglane hind.

Kui lähtuda sellest, mis puu loogikast välja tuleb, siis on tõukeks, mis selle põhjenduse kehtetuks muudaks, mitme hinna kasutamine. Mis tähendab, et tuleb midagi ette võtta, et segmenteerida olemasolevat turgu, mida tavaliselt käsitletakse ühtsena.

Jah. See suund tuleb iseenesest probleemide puu loogikast välja. Aga kui pilve õigesti kasutada, siis peaks ta mulle pakkuma rohkem alternatiive. Ma ei usu, et üldiste juhiste väljamõtlemine, kuidas ühtsena näivat turgu segmenteerida, oleks lihtne või kiire töö. Ja niikuinii oleks selleks vaja paberit ja pliiatsit.

Enne kui ma kodus selle kallale saan asuda, uurin ma pilve ülejäänud nooli. Võib-olla annavad need mulle lihtsamaid lahendusi?

Kiikan järgmist noolt. See on konflikti nool. Jonah on öelnud, et selle katkimurdmine tekitab tavaliselt kõige võimsamaid lahendusi. Kui mul üldse kunagi võimsaid lahendusi hirmsal kombel vaja läheb, siis on see praegu…

'Võtta vastu otsuseid ja tegutseda lähtuvalt tootja/tarnija väärtusekäsitlusest' ja 'Võtta vastu otsuseid ja tegutseda lähtuvalt kliendi väärtusekäsitlusest' on vastastikku teineteist välistavad võimalused. See on ju ilmselge. Missugune on põhjendus? Et need kaks käsitlust on erinevad—? See on liiga triviaalne.

"See on ilmselge peale probleemide puu koostamist," konstateerin ma kiretult.

Mida ma sellega siis peale hakkan? Veidi aja pärast ma taipan, et see põhjendus kehtib ainult teatud juhtumite kohta. Oletame näiteks, et kliendi hinnang väärtusele on väga kõrge, palju kõrgem kui toote pakkuja oma. Sel juhul ei ole juhtidel mingit dilemmat.

Kui nad muidugi üliahned ei ole.

Põhjenduse peaks sõnastama tegelikult umbes nii: 'Kliendi hinnang toote väärtusele on oluliselt madalam kui tootja hinnang'. Ainult siis on see juhtide jaoks konflikt.

Kirjutan selle kuidagi üles, ise ühe silmaga teed jälgides.

Mida me saame teha, et seda põhjendust kehtetuks muuta? Kas mul on mingi tõuge või idee, kuidas seda muuta?

On küll, aga see on liiga lihtne. "See on väga ebakonkreetne…" pomisen ma endamisi.

Niisiis on mul vaja läbi teha protsess, mis muudaks selle idee konkreetseks ja praktiliseks. See pole üldse keeruline. Mul on see

protsess olemas, mul on aega, mul on vaja ainult õige suund valida. Ja ka see tundub lihtne olevat. Nii lihtne, et ma ei saa eksida. Liiga lihtne.

Juba tükk aega on märgid kuulutanud järgmist puhkeplatsi. Kus ta siis on?

Keeran sisse ja pargin auto.

'Võtta tarvitusele abinõud, mis tunduvalt tõstaksid turu hinnangut firma toodete väärtusele', kirjutan ma paberile.

Seda võib tõesti nimetada lihtsaks suure L-ga... Aga see on vaid suund. Kui Jonah' meetodid ikka töötavad, siis peaks ta viima lahenduseni.

Vastavalt protseduurile pean ma nüüd valima strateegilised eesmärgid. See ei ole keeruline, need on lihtsalt ebasoovitavate ilmingute vastandid. See ei peaks eriti raske olema. See nimekiri peaks mul ju olema.:. kusagil.

Sellest ei ole abi. Nimekirja koostasid Trumann ja Doughty kõigi oma firmade hädade kohta. Me ei pea tingimata oma müügipersonali oskuste taset tõstma või inseneritöö kvaliteeti parandama. Tegelikult ei ole meil ka aega sellega tegelda. Meie saame endale tagasihoidlikul kombel lubada vaid püsiva turuliidri rolli taotlemist, naeran ma endamisi närviliselt.

Ei, pidage. Isegi see ei ole meie jaoks piisav. Me peame tegema midagi, mida enamik firmasid ei pea tegema... Näitama kiiresti märgatavat kasvu põhitulemustes.

Ma kirjutan aeglaselt üles esimese eesmärgi: 'Müüa täisvõimsus maha ilma hindu alandamata'.

Arvestades meie varuvõimsuse suurust, on tulemuseks tähelepanuväärne kasumi kasv. Probleem on selles, et me peame kõigile veenvalt tõestama, et sellised tulemused on pikka aega püsivad. See on täpselt sama oluline.

Ma lisan veel ühe eesmärgi. 'Saavutada ilmne, ülekaalukas konkurentsieelis'.

Just. Need tingimused on vajalikud ja piisavad. Nüüd pean ma välja mõtlema, kuidas leitud suunast alustades nende kahe eesmärgini jõuda. Ma pean koostama 'tuleviku puu'.

Kui on midagi, mis on tüütum kui probleemide puu koostamine, siis on see 'tuleviku puu' tuletamine alguspunktist, mis kõlab nagu "kui lehmad lendaksid"...

Aga see on võimalik. Ma tean, et on.

Ma käivitan auto ja otsustan, et sõidan tagasi. Ma vaatan teeviitasid. Oleks päris hea teada, kus ma olen. Wilmington? Kus pagan see Wilmington veel on...

Mida ma veel ootan? Võtan telefoni ja helistan Donile.

"Kus sa kõik see aeg olnud oled?" Doni hääl kõlab murelikult. "Eelarvekomitee istung algab kümne minuti pärast. Ma ei saa ju sinna sinu eest minna."

"Saad küll. Küsi lihtsalt Billilt luba. Ta on nõus. Oh, sunnik, kell pool kaks pidin ma ju finantsdirektoriga kokku saama!"

"Ja seda teatad sa mulle!" Nüüd on Doni hääl juba veidi vihane. "Ära pabista, ma käisin seal ise ära. Sellega on korras. Aga kus sa oled? Kas sa täna veel siia kavatsed jõuda?"

"Ma ei tea. Kuule, Don, kas mäletad probleemide puud, mille ma sulle eelmisel nädalal andsin? Võta see koju kaasa ja loe seda hoolega. Homme hommikuks peab see sul peas olema."

Oh, Issand. Ma olen Milfordis. Siit on rohkem kui sada kuuskümmend kilomeetrit...

"Olgu. Aga kas ma tohin küsida, milleks seda vaja on?"

"Võid ise ära arvata."

"Kas see tähendab, et me hakkame välja mõtlema, kuidas müüki suurendada?"

"Jah."

"Hõissassaa!" Ma viin instinktiivselt telefoni kõrvast kaugemale. Sel poisil on hästi arenenud kopsud. "Me oleme seda oodanud. Me kõik."

"Homme kell kaheksa näeme."

"Kas ma panen nõupidamisteruumi kinni? Sinu kabinetis hakatakse meid kogu aeg segama."

"Väga hea mõte. Ja pane oma vaim valmis."

"Mille jaoks?"

"Suuremaks ajude ragistamiseks. Tuleb kõvasti rassimist."

19

Kohvi pakkumise ajaks olen ma piisavalt julgust kogunud, et asjast juttu teha.

"Ma tahan teid veenda selles, et me ei tohiks minu firmasid müüa. See oleks suur viga."

"Kuule, Alex, me oleme sellest juba kümme korda rääkinud..." Brandon Trumanni hääl kõlab veidi ärritunult. "See teema on lõpetatud."

Jim Doughty annab märku, et on Brandoniga ühel meelel.

"Kas teema on lõpetatud isegi siis, kui olukord on muutunud? Kuulge nüüd, te olete ju palju paindlikumad, kui näidata püüate."

"Mis siis nii kõvasti muutuda on saanud?" küsib Jim, ja lisab siis dotseerival toonil: "Alex, jäta see asi sinnapaika. See on kaotatud lahing."

"Andke mulle lihtsalt veidi aega," vastan mina, "ja mu firmadest hakkab tulema puhast kulda."

"Ja miks sa arvad, et sa sellega hakkama saad? Kaks nädalat tagasi ei olnud sa mitte põrmugi optimistlik."

"Minus ärkas optimism tänu teile kahele. Te andsite mulle—"

"Meie peale ei maksa loota. Meie oleme negatiivsed kangelased," naerab Jim.

"Ma arvasin, et ma seletasin sulle olukorra ära," püüab Brandon mulle aru pähe panna. "Meil ei ole teist valikut. UniCo rahaline seis on liiga habras. Sa meeldid meile, see on väga hea, mida sa teed, aga ära palu meilt võimatut."

Ma lasen tal lõpetada ja siis jätkan rahulikult oma poolelijäänud juttu: "Te andsite mulle ülesande analüüsida firmade olukorda tänasel tiheda konkurentsiga turul. Teie panite asja käima. Kas teid ei huvita, mis sellest edasi sai?"

"Seda me tahame kindlasti teada," ütleb Jim. "Aga kui sa arvad, et mingi teoreetiline analüüs suudab meid panna oma otsust ümber muutma, siis oled sa suurem optimist, kui ma arvasin."

"See ei ole mitte päris teoreetiline, mul oli väga realistlik alguspunkt. Mul on trükifirma ümbersünni näidet võimalik üldistuse aluseks võtta."

"See, mis sa oled seal firmas korda saatnud, väärib ainult heakskiitu," püüab Brandon mind maha rahustada. "Sinu tulemused seal kuuluvad ime piirimaile. Aga kas sa usud, et oled võimeline sama korda saatma ka *I Cosmetics*'is ja *Pressure Steam*'is? Nad on ju trükitööstusest väga erinevad."

"Samuti nagu üksteisest—"

"Ma tean, aga ma ei hakka ju nullist peale. Ma kasutasin seda, mis Peter tegi, mudelina ja koostasin protsessi, kuidas mujal sama korrata. Sellest protsessist peaks suhteliselt lihtne olema teistele firmadele spetsiifilisi lahendusi tuletada."

"Sa siis tõepoolest arvad, et oled loonud üldised põhimõtted, kuidas turgu võita?" küsib Jim Doughty.

"Just nimelt," vastan ma enesekindlalt. "Ja seda ma tahangi teile näidata."

"Suvalist turgu? Isegi kui me ei anna sulle raha investeerimiseks ja paneme karmid ajapiirid peale?" Brandon on hämmastunud.

"Oleneb, mida te karmiks ajapiiriks nimetate, aga kuus kuud peaks olema piisav." Mul on kogemusi, mida kolme kuuga ühes firmas võib korda saata. Enamus inimesi arvab, et see on kaduvlühike aeg, aga minu jaoks on seda terve igavik.

"Mina sulle mitte midagi ei luba. Iseäranis mitte kuut kuud," ütleb Trumann. "Aga kui sa endale kindlaks jääd, siis ma teen kõigile ühe joogi välja, ja siis sa võid meile seletama hakata." Ja ta hakkab otsivalt ringi vaatama.

"Too siis ühed õlled."

Lõunastajate hordid on juba lahkunud ning see koht on suhteliselt vaikne. Meie ettekandja on kadunud. Trumann kõnnib minema ja tuleb tagasi kolme pärlendava kannuga.

"Suurepärane. Aitäh, Brandon." Ma võtan tubli sõõmu, pühin suu puhtaks ja alustan. "Selleks, et oluliselt müüki suurendada, tuleb meil tõsta väärtust, millega turg meie tooteid hindab."

"Muidugi, kui sa seda teha suudad," on Brandon nõus. "See on hoopis parem kui hinna alla laskmine."

"Tavaline mõtlemine on, et kui väärtust on vaja turu silmis tõsta, siis peab tingimata tulema välja uute, paremate toodetega."

"See on meie puus selgelt kirjas," ütleb Jim vahele. "Ja sa tead, kuidas mulle see lahendus ei meeldi. Suurt investeeringut ja väikest eduvõimalust arvestades ei ole sellel äri seisukohalt erilist mõtet. Ma olen alati öelnud, et las konkurendid lükkavad tee lahti, küll meie järele läheme."

"On veel teinegi tee," jätkan mina. "Tee, kus ei ole suuri investeeringuid ja kõrgeid riske."

"Nüüd ajasid küll asja põnevaks," vangutab Jim pead. "Ma olen üksainus suur kõrv."

"See teine tee paistab hästi kätte, kui uurida lähemalt, mida Peter tegi. Ta ei puutunud füüsilist toodet. Ta uuendas midagi muud."

"Mida sa mõtled?" küsib Brandon.

Proovin seletada. "Tootja jaoks on tooteks reaalne füüsiline toode. See käsitlus annab vaid piiratud võimalusi edasiarendamiseks. Aga vaadakem asja turu vaatekohalt. Turu jaoks on toote mõiste palju laiem. Sellesse kuulub teenindus, mis tootega kaasas käib, garantiid, maksetähtajad... Toode on pakkumine tervikuna."

"Loogiline." Brandon noogutab aegamisi kaasa.

"Kõik tootjad on tänapäeval sellest teadlikud." Jim on palju kriitilisem. "Vaadake, kui suurt tähtsust omistatakse klienditeeninduselle, tähtaegsele tellimuste täitmisele, lühikestele tarnetähtaegadele."

"Sellele vaatamata... kui meie, tootjad, räägime toote arendamisest, mõtleme me automaatselt investeeringuid tehnoloogiasse, seadmetesse, ja väga ajamahukat tööd. Peter sai aru sellest, et väärtuse dramaatilise muutumise saavutamiseks turul ei ole tal vaja muuta füüsilist toodet. Ta võib muuta hoopis kaasnähtusi, neid osi pakkumisest, mis ei ole otseselt seotud toote endaga. Ja seda, mu sõbrad, saab teha peaaegu ilma investeerimata ning väga lühikese ajaga."

Jim ei ole eriti vaimustatud. Kaugel sellest.

Brandon püüab olla viisakam. "Ma olen igati selle poolt," ütleb ta. "Aga, Alex, on see ka midagi praktilist või paljalt teooria—? See kõlab uhkelt, aga tal on üks viga. Kust sa teada saad, missugused

muutused pakkumises kliendile kõige suuremat mõju avaldavad? Muutused, mida su konkurendid pole veel teinud."

"Noh, see on väga lihtne," muigan mina. "Aga las ma alustan sellest, et kirjeldan teile natuke tausta. Tuletame meelde, mis tegelikult määrab ära toote väärtuse turu jaoks? Mitte pingutused, mis tema valmistamisse on pandud, vaid kasu, mis tema tarbimine toob."

Nad noogutavad. Me oleme seda varem arutanud.

"Me teame, et on olemas kahte liiki kasu. Millegi positiivse lisamine või millegi negatiivse ärakaotamine. Vaadake suvalist reklaami... Kuidas autosid reklaamitakse? Ta on mugav, töökindel ja soodsa hinnaga. Kui järele mõelda, siis ainult esimene, mugavus, on lisandunud eelis. Kaks ülejäänut on negatiivsete seoste ärahoidmine." Ma rüüpan lonksu õlut, enne kui jätkan.

"Sest mis on töökindluse sisu? Sa ei pea autot nii tihti parandusse viima. Töökindlus ei ole pluss omaette, ta ainult nõrgendab negatiivset külge, mis tootega kaasas käib... Samamoodi on hinna alandamine või soodushind üks ja sama. Maksmine on tootes sisalduv negatiivne fakt. Aga kui sa ostad meilt, siis maksad vähem."

"See vahetegemine plusside ja vähem negatiivsete — 'miinus-miinuste' — vahel on päris terane," kihistab Jim. "Aga miks sa sellest juttu tegid?"

"Sellepärast, et te surute mulle peale lühikest tähtaega. Ma olen veendunud, et kõige võimsam viis turu hinnangut väärtusele tõsta on uute positiivsete kasude juurdelisamine. Aga kõige kergemad ja kiiremad lahendused tulevad, kui keskenduda negatiivsete aspektide elimineerimisele. Klient tunneb neid omal nahal väga hästi, sa ei pea talle tõestama, et need olemas on, sa pead teda ainult veenma, et ta võiks neist lahti saada. Sel moel avaldab ta kõige vähem vastupanu." Ma võtan veel lonksu õlut ja jätkan: "Kui seda niimoodi käsitleda, siis selgub, et täpselt seda Peter just tegigi. Esiteks määratles ta oma turuna firmade sisseostjad, sest just nemad suhtlevad temaga vahetult. Kui Peteril õnnestub muuta nende hinnangut toote väärtusele, siis on just nemad need, kes kohe sellele ka reageе-

rivad. Siis ta lahendas ostja suurima probleemi. Pole mingi ime, et ostjate hinnang Peteri pakkumisele tegi suure hüppe üles.

"Pea kinni," on Jim valvas. "Sa räägid siis sellest, et klienti peab tundma, et tuleb rahuldada tema vajadusi?"

"Täpselt."

"Väga kahju, Alex," ütleb ta pettunult, "aga see on ärikooli esimene õppetund. Kõik püüavad kõigest väest oma klienti tundma õppida ja tema vajadusi rahuldada paremini kui konkurendid. Ma ei näe sinu jutus midagi uut."

"Sul on õigus. Kõik firmad väidavad, et nad teevad seda, aga peaaegu keegi ei tee."

"Ma ei ole kindel, et ma aru sain," ütleb Jim nüüd juba ettevaatlikumalt.

"Olgu, ütle mulle, kuidas sinu arvates firmad klientide tegelikest vajadustest teada saavad?"

"Täpselt ma ei tea, aga nad saavad. Näiteks kulutavad nad päris palju raha igasugustele turu-uuringutele."

"Suurepärane näide," olen mina nõus. "Alles neli kuud tagasi saime sellise uuringu *Pressure Steam*'i turu kohta. Meie turundusosakond andis meile üle kahesajalehekülgelise aruande, milles oli ohtrasti andmeid. Ma vean kihla, et iga EST, mis meie klientidel on, eriti need, mis on meie või meie toodetega seotud, olid kenasti esitatud tabelite, graafikute ja diagrammidena. Hulgaliselt võrdlusi maailmapraktikaga, kõik ristlõiked, mida iganes on võimalik välja mõelda... Ja kas teate, mida me sellega tegime?"

"Küllap mitte midagi."

"Peaaegu. See oli väga muljetavaldav. Planeerisime mõned aktsioonid ja nüüd püüame tegelda mõnede EST-idega. Aga tegelikult ei öelnud see meile midagi, mida me poleks juba teadnud või vähemalt aimanud."

"Mida sa tõestada tahad?"

"Seda, et sul on õigus. Kõik püüavad klientide EST-idega tegelda. Ja võrrelge seda nüüd sellega, mida Peter tegi. Kas vahe on arusaadav?"

Ma rüüpan õlut, kuni nad järele jõuavad.

"Vahe on olemas," tunnistab Jim. "Ja oluline vahe. Aga ma ei tea, kuidas seda sõnastada..."

"Sellepärast, et sa ei ole meie terminoloogiaga nii harjunud. Vahe on selles, et kõik proovivad tegeleda kliendi EST-idega. Peter tegeleb kliendi algprobleemiga."

"Jah, muidugi," ütleb Brandon. "Ma olen alati öelnud, et sümptomitega tegelemine on ebaefektiivne. Alati peab otsima algpõhjuseid."

"Sellest ei piisa." Ma pean neile näitama, kuidas kõik koos seisab. "Algpõhjustest on mulle vähe. Me peame proovima lahendada algprobleemi — selle, millest ei tulene ainult üks-kaks EST-i, vaid kogu plejaad."

"Selge," noogutab Jim. "Ning sul on selleks väga hea meetod — probleemide puu. Sa näitasid meile, et võid alustada pikast seosetuna näivast EST-ide nimekirjast ja lõpuks jõuda algprobleemini. Tõeline näitlik õppetund. See ei lähe kunagi meelest."

Jim on ikka terane vend.

Ma üritan kokkuvõtet teha: "Alustasime teie küsimusest, kuidas teada saada, millised muutused pakkumises avaldavad kliendile kõige suuremat mõju. Brandon, kas sa nüüd saad aru, miks ma nii kindel olen, et me nad üles leiame? "

Brandon kõhkleb ikka veel, aga tema ilmes on juba ka märke teatud kindlusest.

"Vaatame, kas ma sain sinust õigesti aru," rühib Jim edasi. "Esiteks teed sa turu-uuringu, et EST-id teada saada."

"Jim, mul ei ole vaja turgu uurida, ma arvan, et uuringud on aja ja raha raiskamine. Minu inimesed tunnevad oma turgusid piisavalt hästi, et koostada igati esinduslik EST-ide loetelu. Ja isegi kui nad ei tea ise, siis piisab kohtumisest paari kliendiga, kes need välja ütlevad. Probleemide puu koostamiseks ei ole vaja täielikku nimekirja. Piisab valimist, et algprobleem üles leida."

"Selge. Nii et sa võtad oma turgude EST-id, koostad probleemide puu, mille abil leiad piisavalt sügava probleemi..." Jim peatub ja vaatab mulle küsivalt otsa.

Ma noogutan nõusoleku märgiks, ja ta jätkab: "Seejärel sa otsustad, milliseid muutusi on vaja teha pakkumisse, mitte füüsilisse tootesse, et pakkumine oleks paremini suunatud selle turu sügava probleemi lahendamisele. Väga intrigeeriv."

"Mis intrigeeriv — see on geniaalne!" Brandon laksatab käega vastu lauda.

Ma nõjatun tagasi ja joon oma õlle lõpuni. Mu kaks kaaslast teevad sedasama. Mõne aja pärast küsib Jim: "Kust sa tead, et sa midagi kahe silma vahele ei ole jätnud? Et sa ei ole unustanud mõnda aspekti, mis võib hiljem sinu vastu pöörata?"

"Väga hea küsimus... Las ma selgitan teile. On selge, et kui kellelgi hulk probleeme ära võetakse, siis võib tema käitumine muutuda. Antud juhul on juttu, et me lahendame sügava probleemi, mis kaotab ära palju EST-e. Võib eeldada, et selle peale turu käitumine muutub. Mis garanteerib, et see muutus on meile kasulik? Kes ütleb, et see ei tule bumerangina tagasi ega vii meid veelgi hullemasse olukorda, kui me alguses olime?"

"Tõesti head küsimused," ütleb Brandon. "Aga ma arvan, et iga muutus on seotud mingi riskiga."

"Teatud riski võtmine on muidugi paratamatu," noogutan ma nõustudes. "Aga mina olen liiga paranoiline, et mitte teha kõike, mis minust sõltub, et riske vähendada. Ja selleks on meil olemas ideaalne meetod... Kuna me oleme juba koostanud turu probleemide puu, siis teame selle kaudu ka põhilisi seoseid — mis mida põhjustab. Siis me alustame oletusest, et me oleme oma uue pakkumise teinud, ja tuletame loogiliselt, millist mõju see paratamatult klientidile avaldab. Teiste sõnadega, koostame turu jaoks tuleviku puu."

Tundub, et nad saavad aru.

"Ja siis me võtame kasutusele kõige vähem kasutamist leidnud, kuid kõige suurema potentsiaaliga ressursid, mis meil on. Nii meie firmas kui igas teiseski ettevõttes ei tule kunagi puudu inimestest, kelle esimene reaktsioon igale uuele soovitusele on: "Jah, aga..." Väike jah, suur aga. Niisiis me saadame oma koostatud tuleviku puu nii paljudesse allüksustesse kui võimalik ja palume kritiseerida selle nõrku kohti."

"Pole kahtlust, et seda tuleb terve koorem," naerab Jim.

"Neid vastikuid irisemisi ei tohi mingil juhul ignoreerida. Igasugune kriitika on tõeline vääriskivi, sest kui neid õigesti kohelda ja loogiliselt negatiivsete harudena üles kirjutada, saame teada kõik asjad, mis võivad untsu minna."

"Ja üksjagu ka neid, mis ei või..." lisab Brandon viltuse muigega.

"Negatiivsed harud, mis viivad reaalsete ohtudeni, tuleb maha lõigata, mis tähendab, et me peame oma pakkumisele lisama täiendavaid elemente, mis garanteeriksid negatiivsete tagajärgede ärahoidmise."

"Väga kaval. Niimoodi suudad sa küll välja töötada pakkumise, mis teile konkurentsieelise annab. Kui kaua see protsess aega võtab?"

"Täpselt ei oska öelda, aga ma arvan, et alla kuu. Tuleb arvestada aega selle juurutamiseks ja lepingute sõlmimiseks."

"Tellimuste terviseks!" Jim tõstab oma kannu. Siis märkame, et kõigi kannud on tühjad. Jim haarab laualt oma veeklaasi, meie Brandoniga teeme samuti ja me lööme klaasid kokku.

"Alex, aga mis on saanud turu segmenteerimisest?" küsib Jim. "See oli ilus mõte, mis probleemide puust välja tuli. Kas sa seda ei kasutagi?"

Ma pean veelkord imetlema, kui palju nad sellest puust õppinud on. "Alguses võib-olla mitte, aga kindlasti kasutan ma ka seda."

"Mõte oli selles, et segmenteerida ära praegune ühtsena näiv turg — mitte niššidest pole jutt. Kas sa tead, kuidas seda teha, kuidas seda eristamist saavutada?" ei jää Jim mu vastusega rahule.

"Ma arvan küll."

"Noh?" Juba jälle hakkavad nad mind pinnima.

"See on tegelikult üsna lihtne." Võib-olla ongi lihtne, aga ma ei tea, kas ma suudan seda ka lihtsalt selgitada. "See on tuletatav sellest, mida me rääkisime. Me oleme ühe küsimuse lahtiseks jätnud: mis on ettevõtte turg? Me võime seda määratleda kui kliendifirma esindajat, kes meie firmaga vahetult suhtleb. Või kui firmasid, kes ostavad nende firmade käest, kellele meie müüme. Või minna isegi niikaugele, et lugeda oma turuks lõpptarbijaid.

Ma kahtlustan, et me võiksime analüüsida iga staadiumi eraldi. Ja mida lähemale lõpptarbijale me jõuame, seda võimsamaid lahendusi me saame. Loomulikult läheb nende lahenduste elluviimine keerukamaks, sest me peame kaasa tõmbama kõik vahepealsed lülid."

Kas ma olen oma jutuga nende jaoks rappa läinud? Parem proovin kohe Jimi küsimusele vastata.

"Tegelik küsimus on selles, kui mitu probleemide puud me peame koostama, kui me tarnime kahele erinevale turule."

"Arvatavasti siis kaks," otsustab ka Brandon sekkuda.

"Ja kui need kaks turgu on osaliselt kattuvad, see tähendab, ei ole selge, kus üks lõpeb ja teine algab?"

"Ikkagi vist kaks."

"Ja kui üks turg sisaldab kahte kliendigruppi, kelle ainus erinevus on see, et ühel grupil on lisaks teise grupiga ühistele EST-idele veel mõned oma EST-id? Mis siis?"

"See on huvitav, kuidas sa turge eristad selle järgi, millised EST-id neil on. Aga sinu küsimusele vastaksin ma ikkagi, kaks."

Jim on vastusega nõus.

"Ma arvan, et see on vale vastus. Vaadake seda veidi teise nurga alt. Kui me koostame ainult ühe puu, mis näitab ära, millisel grupil millised EST-id esinevad, siis saame oma pakkumise koostada kaheosalisena. Üks osa lahendab kahe grupi ühised EST-id ja teine lahendab lisaks veel teise grupi spetsiifilised EST-id.

Meie jaoks, kuna muutused on pakkumises, mitte füüsilises tootes, kipub see paistma ikka ühe ja sama tootena. Aga vaadake läbi turu silmade. Sellele grupile, kellel on need täiendavad EST-id, tundub laiendatud pakkumine palju suurema väärtusega. Ja nad on nõus maksma kõrgemat hinda."

"Väga tubli, Alex. Nii te siis tekitategi turu segmenteerimist." Jim näib vastusega rahule jäävat. Lõpuks ometi.

Brandon noogutab endistviisi heakskiitvalt: "Väga ilus."

Ma otsustan, et on õige aeg härjal sarvist haarata.

"Võin ma nüüd järeldada, et mu firmad on lõa otsast lahti lastud?"

"Sa mõtled, et me lõpetame nüüd tegevuse sinu firmade müügi korraldamiseks?" muigab Jim.

"Jah. Vähemalt teatud ajaks."

"Alex, mõtle realistlikult." Brandon kasutab jälle oma isalikku tooni. "Sinu tegevusplaan on tõeliselt uudne ja meeldib meile väga. Aga ega sa ei taha meile selgeks teha, et sa pole märganud selle nõrku kohti?

Esiteks, mis garantii sa annad, et kui te turgude analüüsi lõpetate, siis ei selgu, et teie ise ja teie konkurendid juba tegelevad oma pakkumistes turu algprobleemiga? Teiseks, isegi kui selgub, et keegi ei ole sellega varem tegelenud, kust sa tead, et te olete üldse suutelised selle algprobleemiga midagi ette võtma? Võib-olla ei ole sellel teie pakkumisega mingit pistmist? Kolmandaks, isegi kui turu algprobleem on teie pakkumisega seotud — kes ütleb, et te suudate need muudatused ellu viia, mis probleemi lahendavad? Võib-olla ei allu vajalikud muutused üldse teie kontrollile või vajab muutmist hoopis toode ise?"

Nüüd ma saan aru, miks Brandon on nii suure vastutusega kohale tõusnud. Minul küll nii kiiret ja võimsat haaret ei ole. Ma ei oleks eluilmaski esimese hoobiga kõiki neid nõrku kohti suutnud välja tuua. Ta on tõesti kõva vend.

"Ma ei taha sellega öelda," jätkab Trumann, "et meie arvates ei ole sul mingit võimalust. See võib korda minna. Peteri trükifirma on hea näide sellest, et mõnel juhul see õnnestub."

"Kas te julgete riskida või mitte? Kui on võimalus, et see õnnestub, ja te ei anna mulle aega järele proovida, siis võib juhtuda, et müüte veeringute eest maha tõelise kullaaugu."

"Me ei hakka õnne proovima," sekkub nüüd Jim. "Kuid järgmise paari nädala jooksul ei ole ka planeeritud ühtegi kohtumist... Selle ajaga sa saad teada küll, kas sinu skeem võib õnnestuda või mitte. Hoia meid kursis. Kui selgub, et te suudate tulemuslikult turu põhiprobleemi oma pakkumisega lahendada, küll me siis teame, mida teha. Tuleta meelde, me kohandasime oma plaane, kui trükifirma hakkas edu saavutama... Ja kahe ülejäänu edu korral suudame ka hakkama saada."

"Igal juhul," noogutab Brandon. "Ära ainult unusta meid kursis hoidmast. Väga head tööd oled teinud, Alex..."

See ei olnud siiski aja raiskamine. Ei kohtumine ega vaevaline töö, mida me kohtumisel räägitud ideede väljatöötamiseks tegime. Nüüd sõltub kõik meist endist. Kui me järgime mõtlemisprotsesse ja ka rakendame terve mõistuse järeldused, milleni nende abil jõuame, siis me lihtsalt peame võitma.

Ma ei karda nõrku kohti, millele Brandon viitas. Need ei ole meie jaoks uued, analüüsis on nad kõik sees. Meil on olemas vahendid nendega toimetulemiseks.

Analüüsi tegemine ei olnud lihtne. Loogiliste puude ehitamine ei ole mingi lõbu. Avastamise helgemad hetked mattuvad lõputu halli 'kui... siis' rägastiku alla. Me pidime Doniga kaks pikka päeva orjama, et nende praeguseks iseenesestmõistetavate järeldusteni jõuda. Mul on see kõigi pisiasjadeni meeles.

20

Kui ma tööle jõuan, ei ole Don veel saabunud.

Otsustan, et pole mõtet aega raisata. Tirin pabertahvli nurgast välja ja keeran lehti, kuni jõuan esimese tühja paberini. Võtan taskust paksu paki kleepsuga märkmepabereid. Esimesele kirjutan 'Firma müüb kogu oma võimsuse mahus tooteid ilma hindu alandamata', teisele 'Firma saavutab selgeltnähtava, ülekaaluka konkurentsieelise'. Kinnitan need lehe ülaserva.

"Kenad eesmärgid. Tere hommikust," tervitab Don ukselt.

"Tere, tere." Ma hakkan kolmandat lipikut kirjutama.

"Kohvi soovid?"

"Jah, oleks kena..." Ma kinnitan kolmanda lipiku lehe alla serva. Loen selle ette: "'Firma võtab tarvitusele abinõud, mis tõstavad piisaval määral turu hinnangut tema toodete väärtusele'."

"Mis see on?" küsib Don. "Kas tänase analüüsi teema?"

"Mõnes mõttes küll," noogutan ma ja võtan tassi, mille ta mulle ulatab. "See on ühtaegu ka tõuge, mille ma pilvest tuletasin." Kui ma näen, mis nägu Don selle peale teeb, lisan: "Ma saan aru küll, et seda ei ole just palju, aga vähemasti on see midagi, millest saab alustada."

"Seda sa nimetad alguspunktiks?" on Don üllatunud. "See näeb rohkem lõpptulemuse moodi välja..."

"Käsitleme seda esialgu nagu soovitud tegelikkust," teen ma mööndu se.

"Mis me sellega peale oskame hakata?" Don ei ole sugugi rahul. "Ma lootsin, et sa tuled välja millegi konkreetsemaga. Tõelise algtõukega. Kuidas saab sellest tuleviku puud välja arendada?"

Don ei ole tuleviku puude koostamisega eriti palju kokku puutunud — eriti sellistega, mis algavad soovunelmast.

"Samamoodi nagu alati," proovin ma teda rahustada. "Võtame selle idee ja püüame 'kui... siis' seoseid kasutades nende kahe ees-

märgini jõuda. Kasutame ära väiteid, mis on praegu kehtivad ja vajadusel lisame juurde uusi ideid, kuni eesmärgid on saavutatud."

"Kasutame väiteid, kasutame uusi ideid—? Ole nüüd ikka, Alex, juba sellist alguspunkti kasutades saan ma eesmärgid ilma igasuguse vaevata tuletada. Aga mis mõte sellel oleks? Tulemuseks ei ole mitte tuleviku puu, vaid teadusliku fantastika puu... Kuidas me selle saavutaksime, mida sina alguspunktiks nimetad? *See* on tegelik probleem."

"Ma tean küll. Ja sina tead, et mina tean... Lõpeta see targutamine, ja vormistame seosed eesmärkideni jõudmiseks ära."

"Aga, Alex," vaidleb Don edasi, "kui meil pole õrna aimugi, kuidas algtõuge ellu viia, kui see on mingi "unistuste sinilind", mis mõtet on siis jätkata?"

"Väga oluline mõte," noogutan ma häirimatult. "Enne kui me hakkame pead murdma selle üle, kuidas seda saavutada, peame me teada saama, kas me seda üldse tahamegi — kas ta on see, mis meil vaja. Mina küll nii kindel ei ole nagu sina, et sellest algtõukest üksi piisab meie eesmärkide saavutamiseks."

"Aga..."

"Aga kui see on nii lihtne, nagu sa väidad, miks me siis vaidleme? Teeme lihtsalt ära ja kõik."

"Ma arvan, et enne kui detailide kallale minna, on mõttekam tervikpilti vaadata." Don ei ole eriti entusiastlik.

"Kui 'Firma võtab tarvitusele abinõud, mis piisavalt tõstavad turu hinnangut tema toodete väärtusele'," hakkan ma tuleviku puu koostamisega pihta, "siis 'Turg hindab toodete väärtust kõrgemalt kui senine hind'."

"Mille põhjal sa seda väidad?" on Don endiselt agressiivne.

"Selle põhjal, mida sõna 'piisavalt' tähendab. Kuidas sina aru saad sõnadest 'piisavalt tõstavad turu hinnangut väärtusest', kui see ei tõuse üle praeguste hindade?"

"Ma saan aru, mida sa teha püüad." Doni mossis nägu hakkab selginema. "Sa proovid tuleviku puu koostamise kaudu rohkem selgust saada, mida see algtõuge õieti tähendab."

"Täpselt nii. Ja kui Jonah'l on õigus, siis peaks see andma meile üksikasjaliku arusaamise. Nii üksikasjaliku, et meile saab selgeks, kuidas seda ellu viia."

"Hea mõte," muigab Don. "Kas ma võin siitkohast jätkata?"

"Aga palun." Annan märkmepaberid tema kätte.

Don kirjutab ühe lipiku juurde ja loeb ette: "Kui 'Turg hindab toodete väärtust kõrgemalt kui praegune hind', siis 'Turg ei tõrgu maksmast hinda, mida firma küsib'."

"Tore," ütlen mina, "aga mitte piisavalt tore. See ei garanteeri meile veel eelist konkurentide ees."

"Õige," nõustub Don. "Turg ei pruugi tõrkuda meie hindade vastu, aga samal ajal võib tal veel vähem olla midagi meie konkurendi hindade vastu. Sul on õigus, me peame lisama mingi uue tõuke. Midagi niisugust nagu, 'Turu hinnang firma toodete väärtusele on kõrgem kui hinnang konkurentide toodete väärtusele'. See annab konkurentsieelise."

"Arvestades, et me peame jõudma 'ülekaaluka' eeliseni, soovitan ma asendada sõna 'kõrgem' 'palju kõrgemaga'. See annab meile, mida vaja."

"Paber kannatab kõike, ka kõige suuremaid liialdusi," pomiseb Don omaette, kui ta sõnastust parandab. "Nüüd tundub küll, et me saame seose otse ühe eesmärgini, 'Firma saavutab selgeltnähtava, ülekaaluka konkurentsieelise'. Ma ju hoiatasin, et see on liiga lihtne."

Ma püüan olla temaga kannatlik: "Don, sa oled jõudnud 'konkurentsieeliseni', aga sa ei ole põhjendanud, kuidas see eelis saab 'selgelt nähtavaks'. Et seda teha, on vaja näidata, et meie turuosa kasvab."

"Sul on jällegi õigus. Ma pean kasutama mõlemaid tõukeid..." Teda ei ole lihtne roopast välja lüüa. "Kui 'Turu hinnang firma toodete väärtusele on kõrgem kui hinnang konkurentide toodete väärtusele' ja 'Turg ei tõrgu maksmast hinda, mida firma küsib', siis 'Firma suurendab oma turuosa'. Nüüd on meil käes olukord, kus turg eelistab meid konkurentidele, mille tulemusena me suurenda-

me turuosa. Kas nüüd võib sinu poolest esimese eesmärgi külge ühendada?" Ja ta veab pildile vastavad nooled.

"Mulle tundub, et sa oled olnud liiga ennatlik. Mina ei näe, et sa oleksid saavutanud ülekaaluka konkurentsieelise."

"Mis siis veel puudu on?"

"Mis tagab selle, et konkurendid ei tee viivitamatult järele meie tegevust ega pühi meie eelist minema?"

"Ah soo..." See paneb teda hetkeks mõtlema. "Peab vist tegema veel ühe uue tõuke. Umbes nagu 'Abinõusid, mida firma ette võtab, on konkurentidel raske järgi teha'."

"See aitaks küll," olen ma nõus.

Ka selle lehele ära paigutanud, teatab Don: "Samale loogikale tuginedes saan ma nüüd teise eesmärgi ka kätte. 'Firma müüb kogu oma võimsuse mahus tooteid ilma hindu alandamata'. Okei?"

"Ei ole okei. Ma arvan, et on vaja veel ühte tõuget," ja ma ulatan talle lipiku. "Me peame tagama, et me tõstame väärtuse hinnangut piisavalt suurel turul või turgudel. Palju suuremal kui meie tootmisvõimsuse piir."

Don loeb, mis lipikul kirjas on: "'Turg, millele firma orienteerub, on palju suurem kui meie tootmisvõimsus'." Ta kehitab õlgu ja kinnitab ka selle lehele, lõpetades sellega puu.

Kommentaariks pomiseb ta: "On väga kerge paberil eesmärkideni jõuda, kui on lubatud unistada..."

Ma hakkan naerma: "Tundub, et meie ideed saavad teoks, kui lehmad lendavad... Aga sa pead tunnistama, et see polnud tühi ajaraiskamine. Me teame nüüd, mida meil vaja on. Ei piisa sellest, kui me tõstame turu hinnangut meie toodete väärtusele kõrgemale praegustest hindadest. Me peame tõstma teda palju kõrgemale, kui on turu hinnang meie konkurentide toodetele. Me peame seda tegema piisavalt suurel turul, sellisel, mis ammendaks meie võimsused. Ja me peame seda kõike tegema nii, et konkurentidel oleks seda raske järele teha."

"Ja ongi kõik? Käkitegu." Don püüab olla sarkastiline. "Nii et nüüd on meil ühe lendava lehma asemel neli. Seda tuleb küll lugeda tõsiseks saavutuseks."

"Tegelikult mitte päris neli. Lisatud tõuked arendavad algtõuget edasi, annavad sellele selgust juurde."

"Minu jaoks ei ole seda selgust küll piisavalt juurde tulnud," ohkab Don.

"Me pole veel lõpetanud," püüan ma teda julgustada. "Nüüd tuleb meil kasutada tuleviku puu kõige võimsamat relva, negatiivsete harude arendamist."

"Mida see meile annab?"

"Võib-olla saame niimoodi oma lendavate lehmade tiibu kärpida."

"Nagu härrad soovivad," pomiseb Don mitte eriti lootusrikkalt.

Ma kirjutan algtõuke ümber, keeran uue lehe ette ja kinnitan oma lipiku alumisse serva. Loen seda uuesti: "'Firma võtab tarvitusele abinõud, mis piisaval määral tõstavad turu hinnangut tema toodete väärtusele'. Ütle mulle, Don, mis tõstab hinnangut väärtusele?"

"Parem toode."

Ma tean, et seda ei saa me endale lubada. See ongi peamine põhjus, miks meie algtõuge meenutab unistust lendavast lehmast. Aga Jonah' sõnade järgi peab see tee meid viima praktilise lahenduseni. Ma loodan, et tal on õigus. Kuna mingit muud väljapääsu niikuinii ei ole, siis võtan ette ja kirjutan oma kahtluse korralikult välja.

Don loeb selle ette: "Kui 'Firma võtab tarvitusele abinõud, mis piisavalt tõstavad turu hinnangut tema toodete väärtusele' ja 'Turg väärtustab paremaid tooteid', siis 'Firma on edukalt välja toonud ilmselgelt paremad uued tooted'. Negatiivne haru on kohe näha: uue toote väljatoomiseks on vaja aega ja raha. Meil pole kumbagi."

"Õige, aga me peame selle täielikult välja kirjutama. Kui 'Firma on edukalt välja toonud ilmselgelt paremad uued tooted' ja 'Uue toote väljatoomine nõuab aega ja raha', siis 'Firma on investeerinud olulisel määral aega ja raha'. Aga kuna, nagu sa ütlesid 'Meil ei ole aega ja raha', siis on tulemuseks, et 'Firma juhtkond vahetatakse välja'. Negatiivne tagajärg, ei mingit kahtlust."

Ma tõusen ja lähen meie tassidega kohvimasina juurde. "Kus meie negatiivses harus toimub üleminek positiivselt negatiivsele? Algtõuge on positiivne. Uue toote edukas väljatoomine on positiiv-

ne. Järgmine samm, aja ja raha kulutamine, on negatiivne. Siia peamegi keskenduma. Milline on selle seose taga olev põhjendus?"

"Alex," ütleb Don rabedalt, "me oletame, et uus toode peab tõesti uus olema."

"Mida see tähendab?"

"Võib-olla on uus toode lihtsalt väikeste muudatustega olemasolev toode? Siis ei pea firma palju aega ja raha sinna sisse panema. See ei ole enam "kui lehmad lendaksid", see on täiesti reaalne. Võta näiteks Peteri lahendus... Tema tegi pakkumises minimaalseid muutusi, ning see ei vajanud mingeid investeeringuid või juurutamiseks aega."

"Väga hea idee. Lisame selle oma puule juurde."

"Kuidas?"

"Võta oma tass," annan ma Donile tema kohvi ja keeran tahvlil eelmise lehe tagasi. "Meil on uus tõuge: 'Firma teeb olemasolevatesse toodetesse väikesi muudatusi, mis piisavalt tõstavad turu hinnangut tema toodete väärtusele'." Kinnitan selle lehele kõige alla. "Nüüd ei ole meie esialgne "lendav lehm" enam alguspunkt, vaid tuletis... Kuula. Kui 'Firma teeb olemasolevatesse toodetesse väikesi muudatusi, mis piisavalt tõstavad turu hinnangut tema toodete väärtusele', siis 'Firma on võtnud tarvitusele abinõud, mis piisavalt tõstavad turu hinnangut tema toodete väärtusele'."

"Peab tunnistama, et meie uus algtõuge seisab palju rohkem kahe jalaga maa peal. Aga me ei tea ikka veel, kust neid väikesi muudatusi otsida, mis suure erinevuse esile kutsuvad. Meie uuel tõukel on ikka veel tiivad küljes," ütleb Don.

"Mida me peame kärpima." Mina oma optimismil hääbuda ei lase.

"Kuidas?" küsib Don ebalevalt. "Ma ei näe ühtki negatiivset haru, mida saaks kasutada."

"Kui miski muu ei aita, loe uuesti probleemide puud," tsiteerin ma Jonah't. "Kui kusagil üldse on vihje, kuidas edasi minna, siis on see seal."

Donil vastuväiteid ei ole.

Me loeme. Oma üllatuseks leiangi viite. Kohe puu alguses.

"Don, Kuula õige seda: 'Turu hinnang väärtusele põhineb kasul, mida toote omamisest saab'?" Kirjutan selle lipikule ümber ja kinnitan algtõuke lähedale.

"Ma ei näe mingit seost."

Ma ei kuula teda. Ometi kord hakkame me kuhugi välja jõudma. "Kui 'Firma teeb olemasolevatesse toodetesse väikesi muudatusi, mis piisavalt tõstavad turu hinnangut tema toodete väärtusele' ja 'Turu hinnang väärtusele põhineb kasul, mida toote omamisest saab', siis 'Väikesed muudatused, mida firma teeb, annavad turule silmnähtavalt suuri kasusid juurde'. Ärka üles, Don! Mis on need asjad, mis kasu juurde annavad? Milliseid lisakasusid kliendid Peteri pakkumisest said?"

"Sa ise juba ütlesid seda. Peteri lahendus pakkus lahendust."

Esimese hoobiga ei saa ma aru. Siis taipan, kui terase tähelepaneku Don tegelikult teinud oli. "Sul on absoluutselt õigus. Peteri lahendus ei olnud lahendus mitte ainult tema firma jaoks, vaid lahendas ka kliendi dilemma. Kuidas me saaksime seda üldistada?"

"Väga lihtne," ütleb Don ja hakkab kirjutama ja kustutama, lipikuid edasi-tagasi tõstma ja ümber kirjutama, kuni lõpuks loeb ette järgmise tulemuse: 'Toode, mis lahendab potentsiaalse kliendi probleeme, on talle kasulik — mida rohkem ja suuremad on probleemid, seda suurem on kasu'."

"Väga kena," olen ma täielikult temaga nõus.

"Kui see on tõene ja me nõustume, et 'Väikesed muudatused, mida firma teeb, annavad tema turule silmnähtavalt suuri kasusid juurde', siis on vältimatu järeldus, et 'Väikesed muudatused, mida firma teeb, on sellised, mis lahendavad tema turu (võimalike klientide) mitmeid probleeme — mida rohkem probleeme lahendatud saab, seda parem'. See on juba peaaegu käes, Alex! Aga ma ei tea ikka veel, mida me sellega peale oskame hakata."

"Mida sa räägid?! Me saime sellega hakkama. Me oleme oma lehma maa peale tagasi toonud!" Ma kargan oma toolilt püsti. "Kas sa tõesti aru ei saa?" .

Ta ei saa. Praegu veel mitte.

"Don, kummaga on mõttekam tegeleda, kas põhjuste või tagajärgedega?"

"Kas sa korraldad mingit valvsuse kontrollreidi või? Loomulikult annab põhjusega tegelemine parema tulemuse kui tagajärgedega."

"Mis on efektiivsem," jätkan ma küsimist, "kas tegelemine ühe probleemi põhjusega või sellisega, mis põhjustab palju probleeme?"

Doni nägu läheb naerule. "Paljude probleemide põhjusega. Ja kuidas sellist paljude probleemide põhjust turul üles leida? Seda me teame. Muidugi me teame! Kui lihtne see lahendus tegelikult on. Kuidas me selle peale varem ei tulnud? See on nii ilmselge… Kui me tahame leida lahendust oma firma turundusprobleemidele, ei pea me analüüsima mitte oma firmat, vaid hoopis turgu. Lahendus turunduse jaoks asub turul. Nii lihtne ja selge…"

"Täpselt," ühinen ma Doniga. "Kõik teavad, mis neile ei meeldi (oma EST-e), aga vähesed teavad oma algprobleemi. Kui meie tahame turule väga kasulikud olla, siis parem juba lahendada tema algprobleemi, mitte sümptomeid, nagu teevad kõik teised. Ning meil on ainukordne oskus, mis võimaldab seda teha. Meil on suurepärane meetod: probleemide puu koostamine."

Don tõuseb samuti püsti ja me surume teineteisel kätt.

"Ma pean tunnistama, Alex, ma ei uskunud, et sinu algtõukest midagi tuletada saab. Minu meelest ei olnud see mitte lendav lehm, vaid lausa elevant. Aga nüüd on hoopis teine lugu…"

"Olgu, Don. Hakkame parem tuleviku puud koostama. Seekord alustame käegakatsutavamast alguspunktist. Vaatame, kuhu me välja jõuame."

Don paneb uue algtõuke paika: 'Firma turu kohta on koostatud probleemide puu'. "Ma vean kihla, et selle tõuke abil me saame kõik eelmised tõuked, mis liiga lennukad tundusid, maa peale tagasi tuua. Nad ei ole enam hõljuvad unistused. Me muudame nad tuletisteks."

"Eks me näe," proovin ma teda tööle ergutada. Aga tal on õigus. Võib-olla on meil vaja mõnda ideed veel, aga me oleme kõige raskemast kohast üle saanud. Lehmad enam ei lenda.

"Olgu. Las ma kirjutan veel, et 'Probleemide puu on väga efektiivne viis probleeme omavahel ühendada ja viia nende algpõhjusteni'. Järelduseks saame, et 'Firma teeb kindlaks, milliseid sügavamaid põhjusi probleemide puus ta saab oma pakkumisega kaotada'. Stopp, Alex! Kuidas me saame ette teada, et seal üldse on mingi piisavalt sügav põhjus, mida meie pakkumine mõjutada saab?"

"Me teame, Don. Sellega pole muret. Igal juhul on turul olemas rohkem kui üks EST, mis on seotud tarnijaga. Mitte ainult tema toodetega, vaid ka teeninduse, maksetingimuste ja kõige muuga."

"Saan aru… Ja kuna neist lähtuvaid soovimatuid tagajärgi on rohkem kui üks, siis on kindel, et me leiame piisavalt sügava põhjuse, mis on meie kontrolli all. See on ilus. Järelikult ei ole mingi vaev välja mõelda, mis on need väikesed muutused, mille läbiviimisega me pakume turule suuri kasusid… Las ma lisan selle puusse. See muudab meie varasema algtõuke puhtalt tagajärjeks."

Mina olen nõus, et me leiame sügava põhjuse, mille muutmine on meie kätes. Ma loodan vaikselt, et me saame seda teha ainult väikeste muutustega oma pakkumises. Tõenäoliselt nii ongi, kuna meie teenindusest tuleneb turu jaoks nii palju ebasoovitavaid tagajärgi.

Kuni Don kirjutab, mõtlen mina järgmise tõuke peale. Kuidas tagada seda, et turu hinnang meie toodete väärtusele oleks palju kõrgem kui konkurentide toodetele?

Minu suureks üllatuseks tuleb välja, et mingit lisatõuget ei olegi vaja teha. Turu jaoks on olemas hulk ebasoovitavaid asju, mis on seotud meie ja teiste sama tüüpi toodetega (kaasa arvatud viis, kuidas pakkumised on üles ehitatud). See tähendab, et praegu ei ole keegi seda algprobleemi edukalt lahendanud, millest need EST-id lähtuvad. Kui meie seda teeme, siis peab turg meie tooteid kõrgemalt väärtustama. Ja ongi kõik.

Ma tean, et minu firmade turgude jaoks ei ole need EST-id üldse mitte väikesed. Kui me turu neist oma pakkumisega suudame vabastada, siis on kasu väga suur. Ja meie saavutame ülekaaluka konkurentsieelise.

Kui Don on lõpetanud, lähen ma tahvli juurde ja lisan vajalikud lipikud ning nooled. Kui ma lõpetan, siis on tõuge 'Turu hinnang

firma toodete väärtusele on kõrgem kui hinnang konkurentide toodete väärtusele' muutunud tagajärjeks, tuletiseks.

"Nüüd ma mõistan, miks sa sundisid meid tuleviku puud koostama isegi siis, kui see tundus täieliku õhulossina," ütleb Don õhinal. "Nüüdseks on sellest saanud selge teejuht. Me teame täpselt, millega tuleb tegelda."

"Hakkame siis tegelema. Millise tõukeni me järgmisena peame jõudma?"

"'Abinõusid, mida firma ette võtab, on konkurentidel raske järgi teha'," loeb Don tahvlilt. "Kuidas meie saame tagada, et konkurentidel oleks õudne vaev meie abinõusid jäljendada?"

Nii me jätkasime iga pisiasja kallal nikerdamist, et Stacey'l ja Bobil oleks üksikasjalik plaan, mille järgi tegutseda.

21

Olen poollamaskledes televiisori ees ja jälgin ühe silmaga uudiseid. Päev oli tõeliselt kurnav, eriti selle paugu tõttu, millega Peter natuke enne tööpäeva lõppu välja tuli. See on tõsine probleem. Ja kui seda viivitamatult ei lahendata, siis võib kõik kokku variseda.

Stacey firma müüakse lammutamiseks, Peteri ja Bobi firmade müügist saadakse tühised sendid ja ei võta kaua, kui ka need kinni pannakse. Ja mina? Mina lendan ilma pikema jututa tänavale. Küll Trumann ja Doughty juba selle eest hea seisavad. Kõik sõltub nüüd kiirest lahendusest sellele ootamatult tekkinud probleemile. Noh, mitte just päris ootamatule... Ma kahtlustasin seda päris algusest peale, aga kes oleks võinud arvata, et asi nii tõsiseks osutub?

Miks peab nii olema, et just siis, kui tundub, et kõik on kontrolli alla saadud, tõestab elu hoopis vastupidist? Kui mul midagi üldse veel jäänud on, mille üle pole põhjust kaevata, siis on see, et igav siin küll ei hakka... Veidike pinget on alati teretulnud, aga selline pidev rallirada on juba natuke liig.

Kõige hullem kogu asja juures on see, et mina isiklikult ei saa midagi ette võtta. Ma olen täielikult hõivatud muuga. Ainus, mida ma teha saan, on istuda ja loota, et Don ja Peter üheskoos selle segaduse likvideerivad. Sõjas olles on kõige hullem olukord, kui oled sunnitud kaevikus pikutama ja ootama, kas teised võidavad.

Kas ma ei pabista üleliia? Kõik algas sellest, et Fran ühendas mulle kella nelja ajal Peteri telefonikõne.

"Alex, mulle tundub, et meil on siin väike probleem üles kerkinud."

Teades Peteri briti päritolu, kahtlustan ma kohe mingit suuremat sorti jama. "Mis lahti?" pärin ma rahulikult.

"Minu müügimehed ei suuda meie uut pakkumist müüa," teatab tema samuti täjesti külmalt.

"Kuidas nii?" hüüatan ma üllatunult. "Sa ju kandsid ette, et viimase kahe nädala jooksul olete kolm uut lepingut saanud."

"Selles ongi probleem. Need sõlmisin mina, mitte minu müügimehed. Neil ei ole siiani ühtegi õnnestunud maha müüa. Mitte et nad ei oleks üritanud. Nad pingutasid kõvasti. Praegu on nad aga nii meeleheitel, et keelduvad üldse proovimast. Paistab, et prognoos tuleb uuesti tagasi tõmmata."

"Pea kinni, Peter, ära torma. Räägi mulle lähemalt."

"Pole millestki täpsemalt rääkida. Praegu just müüginõupidamine lõppes. Kõik, kes seda on proovinud müüa, on läbi kukkunud. Nad kurdavad, et pakkumine on liiga keeruline ja ostjad ei saa sellest aru. Minu müügidirektor on mässu eestvedaja. Ta on ise neljal korral väga ostuvalmis klientide peal proovinud. Nüüd on ta veendunud, et seda ei ole võimalik müüa."

"Kui palju sa ise proovinud oled?"

"Viis"

"Ja—?"

"Ja mul on viis ilusat lepingut. Aga asi ei ole selles. Ma ei saa olla ainus müügimees oma firmas. Ja ma ei sa neid enam tagant sundida."

"Oota," ütlen ma, "las ma mõtlen."

Ma olen minut aega vait ja küsin siis: "Peter, kas sulle ka tundus, et seda ideed on raske müüa?"

"Üldse mitte. See mind hämmastama panebki."

"Kas sa seletasid oma inimestele täpselt, kuidas sa seda tegid?"

"Muidugi seletasin. Ma isegi kirjutasin kogu protseduuri üles. Nad vannuvad, et on minu juhtnööre samm-sammult järginud. Ma ei saa üldse aru, mis toimub."

Ma ei ole kaua aega Peterit nii lööduna kuulnud. Nad on ta kallal sel nõupidamisel vist päris tõsiselt võtnud.

"Nii et su müügimehed väidavad, et sa oled koostanud pakkumise, mida ainult sina ise oled võimeline müüma?"

"Just."

"Et sina oled mingi müügiala superman, aga üks korralik pakkumine peab olema selline, mida lihtsurelikud ka oleksid võimelised müüma?"

"Täpselt, sõna-sõnalt nii nad ütlevad... Pool nende palgast tuleb ju müügi pealt. Alex, ma pean ruttu midagi ette võtma."

"Rahune maha, Peter. Kuna me mõlemad teame, et sa ei ole mingi super-müügimees, siis peab ikkagi pakkumine olema hea ja müüdav."

Peter hakkab närviliselt naerma. "Seda ma püüan ka neile selgitada... Aga nad ei võta kuulda. Enam mitte."

"Kui ma üldse oma elus midagi õppinud olen," püüan ma talle abi pakkuda, "siis seda, et vastuolud ei eksisteeri reaalsuses. Vastuolulistele asjadele on alati olemas lihtne seletus, ja antud juhul on ainus lihtne seletus, mida mina näha suudan, et su müügimehed ei esita seda pakkumist täpselt samamoodi nagu sina, kuigi nad seda ise väidavad. Nad teevad midagi teisiti ja need teisititegemised on saatuslikud."

"Kõlab loogiliselt," vastab Peter, "aga mina olen arvatavasti olukorras liiga sees. Viimane kord, kui meil müügidirektoriga koos kliendikohtumisele läksime, vandusin ma endale, et ei tee suudki lahti, ainult kuulan. Aga juba kolme minuti pärast võtsin ohjad enda kätte. Müük õnnestuski, aga tema ei saanud sellest kogemusi. Siis ta vist kaotaski lootuse. Alex, ma tahaksin, et sa Doni mulle appi saadaksid."

"Mida sa silmas pead?"

"Ma tahan, et ta käiks mõne müügimehega kohtumistel kaasas. Tema ei ole selle pakkumise suhtes nii tundlik nagu mina ja suudab rahulikult pealt vaadata, kuidas nad tehingu kihva keeravad. Samal ajal teab ta meie pakkumise loogikat läbi ja lõhki. Võib-olla saab tema jälile, mida nad valesti teevad."

Ma mõtlen järele. Peteril on õigus, aga mul on Doni enda juures vaja. Ei, midagi olulisemat polegi praegu kui see, et Peteri lahendus töötaks. Kogu minu plaan seisab selle najal, et Peter näitab oma firmaga, et sellise turunduslähenemisega on võimalik müüki pöördeliselt ja kiiresti suurendada. See on kogu grupi ellujäämiseks hädavajalik.

"Millal sa teda tahaksid?"

"Mida rutem, seda parem. Kui saaks homme pihta hakata, oleks ideaalne."

"Ma vaatan, mis teha annab. Ma helistan sulle tagasi."

Läksin otse Doni kabinetti.

"Isa," tungib Dave minu süngete mõtete vahele, "kas võib sult ühes asjas nõu küsida?"

Ma ei suuda oma kõrvu uskuda. Millal Dave enne minu käest nõu küsima on tulnud—? Ma ei suuda meenutadagi.

"Muidugi." Lülitan televiisori välja ja heidan talle uuriva pilgu. Kõik tema juures tundub täiesti tavaline. "Võta istet."

"Mulle meeldiks rohkem seista."

Ma ootan, aga Dave ei ütle rohkem midagi. Tammub ainult jalalt jalale.

"Rääägi, rääägi," julgustan mina. "Mis mure sul on?"

"See ei olegi õieti mingi mure." Tal paistab olevat ebamugav. "See on lihtsalt… üks olukord."

"Üks olukord, millega sa ei oska midagi peale hakata?"

"Nojah, umbes nii."

"Siis sa oled tulnud õige inimese juurde. Mul on suured kogemused ebameeldivatesse olukordasesse sattumisega."

"Sinul?" on Dave üllatunud.

Ma vastan ainult naeratusega. Ei ole mõtet purustada oma laste illusioone isa suhtes. "Räägi, mis sul seal siis on," otsustan ma võtta asjaliku hoiaku.

See annab talle julgust juurde. "Sa ju tead Herbie't," alustab ta.

Ma noogutan. Muidugi ma tean Herbie't. Kuidas ma saaksin teda mitte teada, kui ta pooled päevad meie juures on ja pidevalt külmutuskapi sisu hävitab.

"Noh, talle tuli üks päris huvitav mõte."

"Ja siis?"

"Sellel on palju plusse…" Dave muutub jälle kahtlevaks. "Saad aru—"

Ma tunnen oma poega. Järgmine lause on: "Ah unusta ära," ja ta laseb jalga.

"Mis see Herbie mõte siis on?"

"Sa ju tead, et Herbie on vanade autode hull nagu ta isagi."

"Ja nagu sinagi," ei saa ma võitu kiusatusest juurde lisada.

Dave naerab. "Mitte nii nagu nemad… Sa tead nende kollektsiooni. Kuus uunik-autot. Üks ägedam kui teine."

"Jah, muidugi ma tean," kinnitan ma talle enne, kui ta jõuab mulle nendest jälle rääkima hakata. Tore, kui sul on selline harrastus. Ainuke probleem on selles, et enne pead sa miljonäriks saama.

Dave tuleb oma jutu juurde tagasi. "Herbie'l tuli mõte, et me võiksime osta mingi vana vraki ja selle korda teha. Ta on leidnud ühe Oldsmobile'i kuuekümne neljanda aasta mudeli. See on täielik logu. Mootor on praktiliselt üks känkar roostet, aga šassii on korralik. Ja kere saaks ka kenasti taastada. Sellest võiks teha tõelise iluduse."

Ma ei ütle midagi ja ta ruttab edasi.

"Herbie on välja uurinud, kust me vajalikke osi saaksime osta. Ta on kusagilt isegi vana käigukasti välja ajanud. See on viiekümne üheksanda aasta oma, aga me loodame, et see sobib. Me oleme Herbie'ga juba päris head mehaanikud. Ma loodan, et meil õnnestub sellest teha peaaegu kollektsionäärile kõlbulik asi. Sellel asjal on jumet!"

"Aga milles siis probleem on, Dave? Kas sa tahad minult selle jaoks raha laenata? Kas see on sedasorti nõu?"

"Ei, üldse mitte." Dave'i hääl kõlab isegi veidi solvunult — justkui ta poleks minult kunagi raha luninud… Ja palju vähemveenvaks otstarbeks.

"Oled kindel?"

"Täitsa kindel. Minu arvutuste kohaselt peaksime me välja tulema vähem kui tuhande viiesaja dollariga. Ja mul on oma osa jaoks raha olemas. Enamus eelmisel suvel teenitud rahast on alles. Pealegi lubas vanaema mulle kaheksateistkümnendaks sünnipäevaks viissada dollarit kinkida. Äärmisel juhul on mul vaja lühiajalist laenu."

Varasemate kogemuste põhjal olen ma kahtlustama hakanud, et minu laste kõnepruugis tähendab "lühiajaline laen" seda, et nad

kavatsevad selle pärandusest tagasi maksta. Ja mu ema tahtis seda raha kinkida, et Dave'il oleks sügiseks elamisraha, kui ta ülikooli läheb… Aga pagan sellega, auto ülesputitamine algusest lõpuni on talle igal juhul kasulik ülesanne. Ma arvan, et ta saab sellega hakkama.

"Laenu suhtes ei oska ma öelda," teatan ma, "aga kui see ei ole probleem, siis mis *on*?"

"Ma ei oska öelda," vastab Dave. "Mul on selle asja suhtes kahtlane tunne?"

"Kas on mingi reaalne põhjus?"

"Ma ei tea. Ma kardan, et Herbie ei ole võimeline oma osa maksma ja asi lõpeb sellega, et ma pean kogu raha ise välja käima."

"Kas tuleksid sellega toime?"

"Ära selle pärast muretse, isa. Seda lihtsalt ei juhtu. Ma jätan kogu projekti pigem pooleli. Aga ma loodan siiski, et seda ei juhtu; Herbie kinnitab, et ta hangib selle raha. Ma ei tea… Peale selle on veel probleeme."

"Nagu?"

"Nagu näiteks, kes millal autot saab. Praegu me käime kogu aeg koos, aga…" ta hakkab jälle kogelema.

Ma lasen tal veidi aega iseendaga maadelda. "Ma arvan, et ma mõistan," ütlen ma viimaks.

"Mis sa siis soovitad mul teha?"

Ma ei tea, mida vastata. Herbie idee on päris hea, tundub, et nad teavad, mida teevad. Aga komistamise kohti on palju, hulk asju võib viltu minna. Kas ma peaksin soovitama tal jätkata? Või hoopis ideest loobuda?

Ükskõik, mida ma ei soovitaks, kindel on see, et varem või hiljem saan ma oma soovituse eest süüdistuste osaliseks. Ma saan sõnasabast kinni, enne kui las-ma-mõtlen-selle-üle lendu lasen. Ma tean, mis ma tegema pean.

"Dave," hakkan ma aeglaselt selgitama, "kui ma sulle midagi soovitan, kas sa siis tegutsed minu nõuande järgi ilma midagi küsimata? Ma loodan, et mitte. Küsi siis endalt, mis kasu sellest on?"

"See aitaks mind. Ma pean sinu arvamusest lugu."

"Ausõna, ma ei tea, mis nõu sulle anda. See ei ole lihtne lugu. Mõlemal variandil on plusse ja miinuseid."

"On jah," ohkab Dave pettunult.

"Aga ma saaksin sind ühe asjaga aidata küll. Ma võin sulle õpetada, kuidas sa ise saaksid otsust vastu võtta. Ilma kompromisside ja riskideta."

"Kas see on võimalik? Isegi kui paistab, et ühest vastust ei ole?"

"Lähme minu tuppa," ütlen ma ja ajan ennast püsti.

"Ma loodan, et see ei ole liiga keeruline," pomiseb Dave mulle järgnedes.

Kui oleme minu laua taha istnunud, annan ma talle kümnesendise. "Kui tuleb kiri, siis võtad asja ette, kui tuleb kull, siis ütled Herbie'le, et asi jääb katki."

"Kas see ongi sinu meetod?"

"Ei, nii saab lihtsalt alguspunkti valida. Tegelikult ei ole tähtsust, kumb tuleb."

"Teeme nii, nagu sa ütled." Dave viskab münti. Tuleb kiri.

"Nii. Oletame siis, et te panete asja käima. Alusta sellest, et kirjutad üles kõik positiivsed küljed, mis sellel ideel teie jaoks on."

Dave kirjutab kaks rida ja jääb siis kahtlevalt pidama.

"Mis lahti, Dave?" küsin ma. "Kas on mõni asi, mida sa ei tahaks mulle öelda?"

"Umbes nii," veab ta näo muigele.

Isegi parem, mõtlen ma. "Las ma kirjeldan sulle ühte sarnast olukorda, kus mina seda tehnikat kasutasin. Ma arvan, et mul on see kusagil veel alles."

Ma hakkan seda otsima ja jutustan samal ajal lugu. "See juhtus umbes viis aastat tagasi, kui me elasime veel sinu onu Jimmy naabruses. Ühel päeval tuli ta minu juurde ja tegi ettepaneku, et me ostaksime kahe peale paadi."

"See oli väga hea mõte."

Ma noogutan: "Oli küll. Sel oli palju plusse — aga täpselt nagu sinagi, tundsin ka mina, et miski asi selle juures ei ole korras. Ma näitan sulle, mis ma siis tegin. See peaks mul kusagil selles sahtlis olema."

Ma sorin paberites. Olen vahepeal unustanud, kui palju huvitavat kraami ma siia olen kogunud. Dave hakkab kannatust kaotama.

"Ah, näe. Siin see on. Nagu alati, kõige all. Esimesel lehel on nimekiri paadi ostmise positiivsetest külgedest."

"Kas sina ka münti viskasid enne selle kirjutamist?"

"Arvatavasti. Täpselt ei mäleta. Igal juhul on siin nüüd põhjused, miks me võiksime Jimmy'ga kahasse paadi osta: ma saan paati kasutada, ma jagan paadi ostmise ja hooldamisega seotud kulutusi — ainus reaalne viis, kuidas seda üldse endale lubada saab."

"Need kaks on minu olukorraga täpselt samad," ütleb Dave vahele.

"Loomulikult, kogu olukord on väga sarnane. Küllap on ka ülejäänud positiivsed küljed sinugi puhul kehtivad. Näiteks: ma ei pea kõiki hooldustöid ise tegema; või tänu Jimmy headele mehaanikuoskustele püsib paat heas korras."

"Ei, viimane minule küll ei sobi," hakkab Dave naerma.

"Võta, loe ise," annan ma lehe tema kätte.

"Jah, enamus punkte sobivad ka minu juhtumiga, välja arvatud viimane—" Ja itsitades loeb ta ette: "'Ma saan endale liitlase tegemaks Julie'le selgeks, et me peame minu unistuse, paadi peale raha kulutama'... Väga veenev nimekiri. Mis edasi sai?"

"Vaata järgmist lehte. Negatiivsete külgede nimekiri pole vähem veenev."

"Me ei pruugi paadi valikus kokkuleppele jõuda," hakkab Dave lugema. "Minul seda probleemi ei ole, me juba teame, mida me ostma hakkame... Järgmine. 'Me ei pruugi kokkuleppele jõuda, kes millal paati kasutab'. Jah, see on ka minu probleem, aga mitte nii suurel määral kui sinul. Me käime koos kohtamistel."

"Ka meie puhul ei olnud see suur probleem. Sa tead, et emale meeldib oma vennaga koos olla, ja minule ka."

"Aga kuidas on tädi Jane'iga?"

Ma otsustan seda küsimust ignoreerida. "Loe edasi."

Dave jätkas punktide ettelugemist ja nende arvel nalja viskamist. Ei saagi aru, kes asjast rohkem rõõmu tunneb, tema või mina.

"Kenasti kokku võetud," ütleb ta, kui on lõpuni jõudnud. "Aga kuidas see sul otsustada aitas? Nüüd tundub otsustamine olevat ju veelgi raskem kui alguses?"

"See ei ole veel kõik," seletan ma talle. "See on alles algus. Pärast seda ühendasin ma 'kui... siis' seostega kõik negatiivsed argumendid alguspunkti, 'Me oleme otsustanud kahe peale paadi osta', külge. Samamoodi nagu siis, kui sa minu käest autot küsisid. Mäletad?"

"Jah, isa. Ja aitäh sulle selle eest. Sellega polnud mingit muret, ega ju? Ma tegin autole hoolduse. Ja praegu ei mangu seda sinu käest enam."

"Ei, mitte enam nii nagu varem," pean ma möönma. "Nii et kui ma olin lõpetanud kõikide ebasoovitavate tagajärgede tuletamise, hakkasin kontrollima, kas ma saan midagi ette võtta nende kärpimiseks."

"Mida sa kärpimiseks nimetad?"

"Ideede otsimist, kas ma saan midagi teha, mis tagaks, et negatiivset tagajärge ei juhtuks. Enamuse negatiivsete tagajärgede puhul oli see võimalik. Aga ühe puhul eeldasid kõik võimalused, mis mulle pähe tulid, Jimmy osavõttu."

"Milline see oli?"

"See, mis ütleb, et kui üks meist oma osa peab maha müüma, tekib probleem."

"Sa mõtlesid pika aja peale ette," avaldab Dave tunnustust.

"Kas on mingit muud võimalust?"

"Ega vist. Aga mida sa siis tegid?"

"Töötasin sõnastuse kallal edasi, muutsin seda nii, et kui Jimmy seda loeb, siis ta ei solvu. Siin see on, loe läbi." Ma annan talle paberi negatiivse haruga.

"Näed, kõigepealt panin kirja oma alguspunktid: me otsustame kahe peale paadi osta, sina võid tahta oma osast lahti saada, minul ei ole raha seda ise ära osta. Niisuguse paadi jaoks igatahes mitte. Kas näed, kuhu see viib?"

"See on täitsa selge. Sina ei saa Jimmy osa ära osta."

"Pane see väide kokku sellega, et ma olen oma partneri suhtes väga valiv, ja sa näed tulemust. Jimmy võib oma osa müüa kellelegi, kes mulle ei sobi... Saad nüüd aru, et ükskõik, mis valiku ma oleksin teinud, oleks asi ikkagi halvasti lõppenud. Ma ei oleks järgi andnud ja oleksin siis sunnitud oma osa ka maha müüma. See poleks olnud hea lahendus, sest ma olin tol ajal paadist kõvasti sisse võetud."

"Saan aru, sulle poleks see eriti meeldinud, kui Jimmy sunniks sind müüma."

"Kindlasti mitte," noogutan ma.

"Teine võimalus poleks ka midagi head. Sa läheksid kompromissile ja oleksid sunnitud jääma partneriga, kes sulle ei meeldi. Siis oleksid sa Jimmy vastu veel rohkem vimma hakanud tundma."

"Ja sinu ema ja venna vahel tüliõunaks olla ei taha ma mingil juhul. Ma lugesin selle lehe Jimmy'le ette ja palusin tal mingi lahendus välja pakkuda.

"Ja mis sellest sai?" küsib Dave suure huviga.

"Sa tead isegi, mis edasi sai. Meil ei ole paati ja me oleme onu Jimmy'ga head sõbrad edasi."

"Mida sa siis soovitad? Et ma ei hakkaks Herbie'ga seda autot ümber ehitama?"

"Mitte sugugi. Ma soovitan sul kõik võimalikud negatiivsed tagajärjed kirja panna ja nad 'kui... siis' loogikaga ühendada. Ära jäta neid lihtsalt oma sisetunde järgi õhku rippuma."

"Miks seda nii väga vaja teha on?"

"Kahel põhjusel. Üks on see, et kui loogika on üksikasjalikult paigas, siis on palju hõlpsam välja mõelda, mida tuleks teha negatiivsete tagajärgede vältimiseks."

"Ja teine põhjus?"

"Teine on veelgi tähtsam. Kui sa ei näe, kuidas mingist negatiivsest tagajärjest omaenda tegevuse läbi lahti saada ja sul on selleks vaja Herbie abi, siis ei tohi talle mingeid otsuseid soovitada. See võib kaasa tuua ebameeldivaid vaidlusi. Selle asemel näita talle oma loogilisi tuletuskäike, nii nagu mina sinuga tegin. Kui mingi hea lahendus on olemas, siis ta tuleb sellega lagedale ja te võite seda

koos viimistleda. Sel juhul ei ole ühtegi riski enam alles ja pole mingit põhjust, miks te ei võiks koos auto ehitamisega tegelema hakata."

"Aga kui ta ei tule lahendusega lagedale?" küsib Dave. "Mis juhtub, kui ma näitan talle mingit võimalikku negatiivset tagajärge, ja tema ei suuda välja mõelda, kuidas seda vältida?"

"Siis olete mõlemad valiku ees. Aga olukord ei ole siis enam sinu ja tema vastandus mingi probleemi tõttu, vaid sina ja tema olete koos vastamisi probleemiga. Igal juhul on teie head suhted kaitstud."

"Hea mõte. Võib-olla proovingi seda... Isa, kas võib neid pabereid sinult laenata?"

"Ainult siis, kui sa nad pärast sinna tagasi paned, kus nad käivad."

"Võid rahulik olla," naerab Dave. "Sahtlisse kõige alla. Ma tean."

22

Ma kirjutan parasjagu ettekannet Granby'le, kui Don minu kabinetti astub.

"Õnnitlen," ütlen ma tervituseks. "Peter helistas natuke aega tagasi ja kiitis sind taevani. Mis sa temaga teinud oled? Võlusid ta mingi nõiduse abil ära või kasutasid lihtsalt oma loomupärast sarmi?"

Don naerab rahulolevalt. "Kas ta ütles sulle, et täna hommikul sain talle hea tellimuse?"

"Jah, ta mainis seda ka."

"See oli käkitegu!" Don maandub toolile. "Kõik läks nagu raamatu järgi. Ei ühtki üllatust. Mitte ainsamatki."

"Mis seal toimus? Miks sa müügimeest mängima hakkasid? Ma arvasin, et sa pidid sinna minema välja selgitama, miks Peteri müügimehed nii vähe müüvad?"

"Ah, seda me tegime ka. Kõigil neljal müügijuhil on juba üks teching mapi vahel. Nad on meie tööga väga rahul. Nende arvates on see parim idee, mis pärast viilustatud leiba on välja mõeldud. Saad aru, pärast seda kui ma kaks nädalat selle kallal olin vaevelnud, pidin ma järgi proovima, kas ma ise ka sellega hakkama saan, mitte ainult teistele ei õpeta. Nad siis korraldasid mulle kohtumise ühe potentsiaalse väikese kliendiga. Praktiliselt esimene kontakt. Ja kõik töötas nagu kellavärk. Mulle õudselt meeldis."

"Võib-olla peaksidki müügi alal karjääri hakkama tegema?" õrritan ma teda. "Räägi mulle, milles probleem oli. Ma tahan kogu seda lugu kuulda. Kõiki üksikasju."

"Nagu sa alguses kahtlustasidki, oli asi selles, et nad ei teadnud, kuidas seda pakkumist korralikult esitada. Mulle tundub, et suurim viga oli, et nad alustasid ostjaga kohtumist sellest, et rääkisid, kui suurepärane see uus pakkumine on. Kui palju ostja sellega kokku hoida saab, kui madalal saab laoseisu hoida. Tead ise, kõik need positiivsed efektid..."

Ma ei saa aru. "Mis selles valesti on? Seda nad ju peavadki tegema?"

"Kui nende eesmärk on lepingu sõlmimine untsu ajada, siis küll. Vastasel korral mitte."

"Don, kuule, lõpeta oma mõistukõne ja tee mulle asi selgeks."

"Ma selgitangi. Alex, aseta ennast ostja asemele. Sinu ees on müügimees, kes oma pakkumist kiidab. Mis on sinu loomulik reaktsioon?"

"Kui ma olen ostja, siis püüan seda maha teha."

"Täpselt nii," kinnitab Don. "Sa hakkad vastu vaidlema. Sa vaidled vastu tema väidetele, et pakkumine on täiesti unikaalne, ja sellele, et sul on seda väga vaja. Ja kui mõned tema väidetest tunduvad liiga head, siis tõenäoliselt väljendad sa oma umbusku."

"Ilmselt midagi sellist ma tõesti teeksin," olen ma nõus.

"Ja mida rohkem vastuargumente ostja välja toob, seda väiksemaks muutub müüja võimalus lepingut sõlmida. Seda seost kinnitab hulk uurimusi."

"Selle tõestamiseks pole uuringuid vajagi. Iga müügiga tegelev inimene teab seda omast käest. Mida sa proovid mulle väita? Et müügimees ei peagi alustama oma toote esitlemisest? Eriti siis, kui tema pakkumine erineb tavapärasest?"

Vastamise asemel läheb Don pabertahvli juurde ja hakkab kirjutama vastuolu diagrammi. Ma loen, mis ta kirjutab. "Eesmärk on 'Saavutada, et ostja näeks, et sinu toode annab makstava raha eest suurima väärtuse'. Ma loodan, et sul ei olnud probleeme Peteri müügijuhtidele selle selgeks tegemisega."

"Muidugi mitte. Nad on professionaalid."

"Väga hea" ütlen mina ja jätkan lugemist. "Selleks, et 'Saavutada, et ostja näeks, et sinu toode annab makstava raha eest suurima väärtuse', on vaja 'Näidata ostjale väärtust'. See on ilmne. Samal ajal pead sa olema ettevaatlik, et 'Mitte anda ostjale põhjust vastu vaielda'. Ma olen sellega samuti nõus. Vaatame nüüd konflikti. Selleks, et 'Näidata ostjale väärtust', pead sa 'Esitlema oma toodet'. Iseenesest mõista... Aga selleks, et 'Mitte anda ostjale põhjust vastu vaielda', pead sa 'Mitte esitlema oma toodet' ."

"Tuleta meelde, mida me just praegu arutasime," ruttab Don selgitama. "Sina esitled oma toodet ja ostja hakkab instinktiivselt vastu vaidlema."

"Jah, kenake konflikt tõepoolest," olen ma nõus. "Pole mingi ime, et müügimehed peavad olema nagu köietantsijad — kuidagimoodi proovima usaldust võita, et siis asjaliku äri juurde asuda. Noh, kuidas te selle vastuolu lahendasite? Mida nad siis tegema peavad?"

"Me koostasime Peteriga selleks 'muutuste puu'. Tahad näha?"

"Muidugi."

Don läheb oma tuppa seda tooma. Ma vaatan uuesti vastuolu diagrammi. See on üldkehtiv. Selles ei ole midagi Peteri juhtumile eriomast. Võib-olla on Doni lahendus samuti üldine? Ma loodan, et oleks, sest vastuolu näitab väga hästi, mil määral me oleme raskustes oma uuenduslike lähenduste müügiga. Kuna juba nimetus viitab, et nad on oma iseloomult tavapäratud ning seetõttu peavadki äratama ka rohkem vastuväiteid.

Kuhu Don jääb? Mis ta nii kaua seal teeb?

"Ma arvasin, et on parem, kui ma teen sulle eraldi koopia," ütleb Don sisse astudes.

Ma vaatan neid kahte lehekülge, mis ta mulle andis. Tüüpiline muutuste puu, detailne loogiline kirjeldus sellest, kuidas minna algsituatsioonist üle soovitud tulevikuseisundisse. Lehekülje allservas on väited, mis kirjeldavad ostja esialgset hoiakut; see on alguspunkt. Teise lehekülje ülaservas on eesmärk 'Õnnitlused kordamineku puhul või ebaõnnestumise põhjalik analüüs'. See on tüüpiline Doni stiil.

Mõlema lehekülje vasakusse serva on joonistatud rida täisnurkseid kaste, need on vajalikud tegevused. Mõned neist on mulle täiesti arusaamatud.

"Äkki loeme selle koos läbi?" pakun Donile.

"Palun väga. Me alustasime tüüpilise ostja kirjeldamisest. 'Paljud ostjad arvavad, et nende töö seisneb teesklemises, et nad ei taha ilmtingimata osta'."

Ma muigan: "Enamus ostjaid on sellised. Mina neid ei salli."

Don jätkab lugemist: "'Ostjad ei usalda tavaliselt täiel määral müügimeest, kui see oma toodet kiidab'."

"Väga leebe formuleering..."

Don irvitab: "Loe järgmist... 'Tavaliselt ei ole ostjatel varasemast ajast just kõige meeldivamad kogemused trükikodadega'."

"See ei ole mitte ainult leebe formuleering, see on ehtinglaslik väide," õrritan ma teda vastu. "Kas see on Peteri kirjutatud?"

"Muidugi. Nii, kas sa oled nõus, et kõik need algtingimused viivad samale tulemusele: 'On tõenäoline, et ostja suhtub meie pakkumise tavapärasesse esitusse suure skeptilisusega'."

"Pole kahtlust," nõustun mina.

"Vaata nüüd seda olukorda Peteri müügimeeste seisukohalt. Nemad teadsid, et meie pakkumine on ostjale väga kasulik. Ta maksab madalat hinda, tema laoseis on hämmastavalt väike ja ta ei pea kannatama liigselt ostetud kauba pärast. Samal ajal polnud nad kaugeltki kindlad, et see pakkumine on kasulik neile endile. Nad ei olnud kindlad, et see kindlustab neile suurema müügi. Kuidas nad sinu arvates sellise eelhoiakuga ostja skeptilisusele reageerisid?"

"Meie teeme tema heaks kõik, mis tal vaja on, aga tema hakkab veel selle peale vigurdama." Ma kujutan seda olukorda elavalt ette. Naljakas... "Ma loodan, et nad on piisavalt professionaalsed, et mitte oma arvamust välja öelda."

"Ei. Ma kinnitan, et nad on profid, aga peale sõnade on veel keha keel. Sa võid ette kujutada, et sellest hetkest alates hakkasid kohtumised allamäge minema."

"Arvata võib. Mida teie erinevalt tegite?"

"Esimene asi on hoolitseda, et neil on piisavalt aega korralikuks esitlemiseks. Tuli korraldada, et kohtumiseks varutaks vähemalt pool tundi."

"Ahah, nüüd ma saan aru, mida tähendab: 'Müügimees ja ostja saavad kokku, ilma et aeg peale suruks'."

"Õige. Nüüd hakkab meie müügimees esitlema ostja probleemide puud."

"Pea kinni. Millisest probleemide puust sa räägid? Ma ei mäleta, et Peter oleks teinud põhjalikku kliendi olukorra loogilist analüüsi puu kujul. Ta alustas otse ostja vastuolu diagrammist."

"Nii see oli, aga me ei pääsenud ikkagi probleemide puu koostamisest." Don näeb, et ma olen ikka veel segaduses, ja selgitab: "Kui Peter lahenduse välja töötas, oli tal olukorra kohta niipalju intuitiivseid teadmisi, et ta võis mõne sammu vahele jätta. Aga kui me püüdsime välja nuputada, kuidas müügimehed peaksid ostjale pakkumist selgitama, oli ainus lahendus astuda need vahele jäänud sammud tagasi ja koostada kõik puud vastavalt üldisele loogilisele järjekorrale. Ma näitan sulle neid veidi aja pärast."

"Nii et ühel või teisel viisil tuleb ikkagi kogu töö läbi teha. Huvitav," vastan mina, kuigi ei saa päriselt aru, miks. "Näita mulle Peteri tehtud ostja olukorra loogilise analüüsi puud.

Don annab mulle veel ühe lehe. "Tegelikult mitte midagi uut," selgitab ta. "Põhiliselt kõik see, mida Peter meile rääkis, kui ta meile oma lahendust selgitas. Puu aluseks on trükikoja tegevuspoliitikad, ja vaata, kuidas me täie rangusega tuletasime neist kõik kliendi jaoks negatiivsed ilmingud. Mõte on, et meie müügimees loeb selle ostjale ette, liikudes alt ülespoole. Kuna puu algab näpuga näitamisest meie "süü" peale, siis ei ole ostjal sellise kohtumise alguse vastu midagi. See on väga tähtis, sest muidu käsiks ta müügimehel tühja jutu lõpetada ja asja juurde asuda. Müügimees peabki seda tegema, ja allakäigurada hakkab peale."

"Kas ostjal puust arusaamisega probleeme ei ole?"

"Ei. Miks tal peaks olema? Iga inimene saab aru 'kui… siis' loogikast. See on ju meie igapäevane keelekasutus."

Tal on õigus. Ma kipun segi ajama puu koostamise raskuse ja sellest aru saamise. Kui puu on kirjutatud asja kohta, milles lugeja on lähedalt osaline, siis ei ole mingeid raskusi puust arusaamisega, isegi mitte lastel. Isegi nendel, kes pole kunagi varem loogilist puud näinud. "Läheme edasi."

"Siis täiendab müügimees seda ühe arvulise näitega, et selgitada, mida tähendab kasuliku-tüki-hind." Don annab mulle veel ühe lehe.

"Kas ostjatel sellest arusaamisega oli raskusi?"

"Mitte mingeid. Tegelikult pidasid nad sellist arvutust väga kasulikuks võtteks. Nad võtsid selle kohe omaks ja hakkasid kasuta-

ma. Mu kahtlustan, et nad olid sellest kogu aeg teadlikud, oli ainult vaja sõnastust."

"Selge. Nii et, 'Ostja jälgib huviga' ongi see tulemus."

"Oi jaa! Nad kommenteerisid, tegid vahemärkusi, aga ükski neist ei vaielnud probleemide puu loogikale vastu. Nad lihtsalt tunnetavad omaenda olukorda väga hästi. Aga nüüd jõuame väga tähtsa punktini. Vaata, probleemide puu näitab väga ilmekalt, kuidas trükikoja tegutsemispõhimõtted teevad ostja elu raskeks. Kas tead, mis oli tulemus? Ostjad tundsid, et lõpuks ometi on üks müügimees, kes neist tõeliselt aru saab."

"See on tõeline saavutus," kiidan mina. "Ma saan aru, kuidas te dilemma lahti murdsite. Selle asemel, et hakata oma toodet esitlema, näitate te ostjale tema enda probleeme. Ja teete seda sellisel viisil, mis talle tõesti meeldib. Niimoodi saabki usaldust võita… Mitte mingite trikkide, vaid tegeliku teema abil. Mulle tundub, Don, et sellise usalduse saavutamine võtab tavaliselt kuid, kui mitte aastaid."

"Arvatavasti. Igatahes me saime aru, et selles etapis peab müügimees veelkord näitama seost meie poliitika ja ostja negatiivsete ilmingute vahel. See aitab lehekülje kokku võtta. Tagajärg on ootuspärane," — ja ta loeb muutuste puud: "'Ostja vastab ohkega, kibeda repliigiga või millegi sarnasega, aga ta ei ründa müügimeest'."

"Loomulikult. Sellepärast, et sel etapil saab ostja aru, et müügimees on tema poolel," olen ma nõus.

"Õige. Ja nüüd müügimees selgitab, et kuna meie poliitika põhjustab ostjale probleeme, on see ühtaegu ka meie probleem. Me lihtsalt tekitame omaenda müügile takistusi."

"Ma olen kindel, et igale ostjale meeldis see ülestunnistus."

"Jah, enamik küsis, mida me selle vastu kavatseme ette võtta — mis avas lahkelt ja laialt müügimehele võimaluse järgmise sammu tegemiseks. Ta näitab ostjale tuleviku puud, öeldes, et need on meie uued põhimõtted."

"Kas ma endale ka koopia saaksin?"

"Aga palun!"

Lehe allservas on kirjas tõuked ehk ideed, mis algse vastuolu lahendasid: 'Tellimused tehakse kahe kuu vajaduste kaupa ja tarnitak-

se kahenädalaste saadetistena. Kliendil on õigus tellimus tühistada pärast esimest saadetist ilma igasuguste sanktsioonide või selgitusteta'. Donil on õigus. Need tõuked tõepoolest kujutavad endast muudatusi meie senistes tegutsemispõhimõtetes.

Don jätkab selgitusi. "Müügimees loeb ostjale ette tema tuleviku puu. See annab ostjale selge arusaamise, miks need tõuked vältimatult viivad positiivsete tulemusteni."

"Huvitav," ütlen ma Donile. "Te jälgisite hoolega, et kasutaksite ainult seda 'kui... siis' loogikat, millega ostja probleemide analüüsi puu juures juba nõustus. Väga nutikas. See annab praktiliselt garantii, et ta ei hakka vastu vaidlema."

"Mitte ükski ei hakanud vastu vaidlema, aga ma ei arva, et selle etapiga müük juba õnnestus. Kui sa muutuste puud edasi loed, siis sa näed järgmist takistust: 'Ostja, kes arvab, et müügimees näitab üles suuremeelsust, muutub kahtlustavaks'."

"Täiesti loomulik. Kuidas te ostjat veenate, et kusagil ei ole tema jaoks varitsevaid ohtusid?"

"Me arvasime, et lihtsaim viis on talle ohtu näidata. Me ütlesime talle, et see ei ole kogu pakkumine. Loe, mis on järgmine soovitatav tegevus. Me esitame ostjale negatiivse haru."

"Millise negatiivse haru? Millest sa räägid?"

"Vabandust." Don annab mulle veel ühe lehe.

Ma loen seda hoolega. See on negatiivne haru, millele ma Peteri tähelepanu juhtisin — võimalus, et ostja kasutab pakkumist kurjasti, tal on vaja väikest kogust, aga ta teeb lepingu suure tellimuse peale, saab madala tükihinna ja siis tühistab lepingu pärast esimest saadetist.

"Mis nad selle peale vastasid?" küsin.

"Kõikmõeldavaid asju. Aga iga kord leiti mingi viis, kuidas seda ohtu kaotada. Mingil sellisel viisil, mis oli meile vastuvõetav."

"Kas sa näed," vangutan ma pead. "Niimoodi võtsite te ostja osaliseks pakkumise koostamisel... Sel hetkel pidi ta aru saama, et on tegelikult oma ostuotsuse juba langetanud."

Don hakkab naerma: "Jah. Mulle kui kõrvaltvaatajale oli selge, et sel etapil valmistab ostja ennast ette müügimehe poolsele survele

leping alla kirjutada. Et sellest üle saada, proovisime midagi uudset. Me andsime müügimeestele korralduse öelda ostjale, et küllap too vajab aega järelemõtlemiseks, ja teha ettepanek leppida kokku uus kohtumine. See sisendas veelgi usaldust müügimehe ja pakkumise vastu. Aga ainult ühel korral lepiti uus kohtumine kokku."

"Ja mis juhtus teistel kordadel?"

"Kõik ülejäänud ostjad nõudsid, et me kohe sealsamas jätkaksime."

"Veelgi parem variant."

"Siin on üks ilus pööre", jätkab Don üllatuste etteladumist. "Teades, et lepingu sõlmimine on väga tundlik teema, ei tahtnud me mingil viisil riskida. Peter koostas nimekirja tavalistest takistustest, mis ostjatel esinevad enne lepingule alla kirjutamist. Me lihtsalt esitame ostjale selle nimekirja."

"Oota, pea kinni," ei usu ma oma kõrvu. "Sa annad ostjale kõik vastuväited ja vabandused, miks ta ei peaks lepingut sõlmima?"

"Nii see näib," naerab tema. "Aga ära unusta, Alex, et selleks ajaks ostja juba teab, et meie pakkumine on tema kauneim unistus. Pole mingit hirmu, et ta sellest loobub."

"Saan aru, rollide vahetamine. Kui pakkuja hakkab ilmsiks tooma takistusi, siis peab ostja võtma seisukoha, et need saab ületada."

"Mitte päris. Tegelikult läks nii, et ostja kummutas mõned takistused ja arutas müügimehega, kuidas teistest üle saada. Ja kas sa tead, millised olid tulemused?... Kui tegemist oli väiksema lepinguga, kirjutati see iga kord sealsamas alla. Suurklientide sisseostjad palusid meil teha pakkumine palju suurema mahu peale, kui me olime oodanud. Kõik tundub suurepärane. Peteri mure on nüüd hoogu maha võtta. Trükikojal läheb natuke aega, et see tõusulaine ära seedida."

"Fantastiline töö, Don! Sa tegid ära palju rohkem, kui ma ootasin. Me saame seda tööd kasutada Bobi ja Stacey juures, kui nad oma turundusprobleemidele on lahendused välja pakkunud."

Don laskub õndsalt tooli seljatoele, õigusega uhke selle üle, mis ta on korda saatnud.

"Preemiaks võid nüüd koju minna ja asju pakkima hakata."

Ta tõuseb üles ja ringutab: "Lahti pakkima, sa tahtsid öelda."

"Ei, ikka pakkima. Me lendame Bobi juurde."

"Alex, ma olin kaks nädalat ära. Mul on täna õhtul tegemist."

"Hea küll. Võid siia jääda ja homme hommikuse lennukiga järele tulla. Ma lähen Bobi firmasse, et vaadata, millise lahenduseni nemad on jõudnud. Ma mõtlesin, et sa oled ka asjast huvitatud..."

"Ma ei taha sellest mingi hinna eest eemale jääda!" Don läheb ukse poole ja pomiseb endamisi: "Sellise töögraafikuga pole mingi ime, kui ma vanapoisiks jään."

23

Ma palusin Bobi, et osalejaid oleks nii vähe kui võimalik, et tuleksid ainult need, kes turunduslahenduse väljatöötamisega aktiivselt tegelesid. Eeldasin, et näen umbes kahtteist inimest. Ta oli kutsunud ainult oma müügidirektori Susan Lomarki ja tootmisdirektori Jeff Dillmani. Jeffi tean ma üpris hästi, ta oli meie turustussüsteemi loomisel asendamatu. Susanit tean ma vähem, ei ole temaga kunagi otseselt koos töötanud. Aga Bob arvab temast väga hästi, järelikult ta peab hea olema.

"Aga kus teised on?" küsin Bobilt, kui me endale kohvi ja saiu võtame.

"Mingeid teisi ei tulegi." Ja minu imestunud nägu nähes ta lisab: "Alex, kui see välja tuli, et meid kavatsetakse müüa, on lahti pääsenud tõeline kuulujuttude tulv. Ja kuulujutud tööd kergemaks ei tee... Enne kui me teame, et meil on selge turundusplaan, mille sa oled heaks kiitnud, ei lase ma mingit juttu liikvele. Mulle ei ole rohkem segadust vaja."

"Mõistan. Kas saame alustada?"

Bob annab Susanile märku.

"Me järgisime teie puud," ütleb Susan, ja läheb pabertahvli juurde.

"Kas te uskusite, et selle põhjal saab töötada?" küsin ma puhtast uudishimust.

"Ei saaks öelda, et me sellesse uskunud oleksime. See oli väga loogiline, aga ausalt, kes ikka usuks, et pöördelisi turundusideid saab süstemaatiliselt tuletada?"

"Aga kas see töötas?"

"Meile tundub nii," vastab Bob tema eest. "Muidu poleks me sind siia kutsunud."

"Me usume, et see töötab siis, kui müük hakkab kasvama," ütleb Susan. "Kuni selle hetkeni on see vaid üks nutikas idee."

"Mulle meeldib see käsitlus. Jätkake samas vaimus."

Susan pöörab ette esimese lehe. "Siin on mõned turu EST-id, mida me kasutasime algmaterjalina."

"Me valisime oma turuks kauplused, mitte lõpptarbijad," pistab Bob vahele.

"Miks?" küsin mina.

"Me täitsime sinu enda juhtnööre," kehitab Bob õlgu. "Kuna vaja on kiireid tulemusi, siis me keskendusime lülile, millega meil on otsene kontakt."

"Pealegi," lisab Susan, "nõuab ükskõik missugune tarbijale suunatud sõnum reklaamieelarve suurendamist."

"Mille kohta me otsustasime, et sinu aktsepti saamisega võib olla raskusi," paneb Bob põhjendusele punkti.

"Väga arukas otsus," kiidan mina.

Ma loen kaupluste EST-e. Ei midagi üllatavat. Isegi mina, kes ma pole kunagi kosmeetikatööstuses töötanud, tean neid kõiki. Sellised nähtused, nagu: 'Kauplused on sunnitud tegema odavaid väljamüüke nendele kaupadele, mida on suhteliselt palju lattu jäänud'; 'Paljudel juhtudel on toode, mida klient küsib, otsa saanud' või 'Paljudel kauplustel on raskusi tarnijatele tasumisega'.

"Siis me koostasime kaupluste jaoks probleemide puu," ütleb Susan ja keerab ette järgmise lehe.

"Kas seda oli raske koostada?"

Nad vaatavad üksteisele itsitades otsa. "Piinlikult lihtne," tunnistab Bob.

Ma palun Susanil jätkata.

"Vastavalt sinu juhtnööridele peab puu ümber kirjutama nii, et algprobleem oleks sõnastatud tarnija tegevuspoliitikana. Meie ei pidanud isegi midagi ümber kirjutama. See tuli esimese korraga iseenesest välja selline." Ja ta hakkab puud ette lugema, altpoolt üles. "'Kosmeetikafirmade hinnasoodustused sõltuvad kaupluse tellimuse suurusest' ja 'Suurte koguste tellimise puhul tehakse märkimisväärseid allahindlusi'. Võtke see meie poliitika ning lisage siia juurde tõsiasi, et 'Kaupluste vahel käib tavaliselt tihe konkurents'

ning te jõuate vältimatu tulemuseni: 'Kauplused on sunnitud tellima suurtes kogustes'."

"Arusaadav, aga lubage mul korraks kõrvale põigata. Samaväärne järeldus on ka, et poed ei saa endale lubada väikeste koguste tellimist. Kas sina, Bob, mitte ei rääkinud meile, et kauplused ei taha sinu uue turustussüsteemi eeliseid kasutada, mis pakub neile võimalust igapäevaseks varude taastamiseks? Siin võibki sellele vastus olla..."

"Ongi," naerab Bob. "Ja mina veel süüdistasin neid sisseharjunud ostutavadest kinnihoidmises. Mitte midagi sarnast! Samal ajal kui meie ladude juhid anusid neid, et nad telliksid päevakogustest lähtuvalt, takistas meie müügipoliitika neil seda teha. Väga nutikas meist, eks?"

Ma eelistan mitte kommenteerida ja annan Susanile märku jätkamiseks.

"Käime kõigepealt läbi finantsprobleemide haru. Suurtes kogustes ostmise otsene tulemus on, et 'Kauplused peavad hoidma suuri varusid'. Nagu te teate, 'Enamasti kauplustel ei ole palju vaba raha'. Ma meenutan teile, et me ei müü suurtele kauplustekettidele, enamik meie klientidest on väikesed müügikohad, nagu apteegid. Seega vajadus hoida suuri varusid tähendab, et 'Enamus kauplusi peab palju laenama'. Ja vaadake nüüd tulemust: 'Kaupluste finantskulud on suured', mis toob kaasa, et 'Kaupluste kasum kannatab'."

Ma noogutan. Olen sellest varemgi kuulnud. Ja mitte ainult kosmeetikas.

Susan jätkab: "Kui 'Enamus kauplusi peab palju laenama' ja 'Kaupluste krediidiliinid on piiratud', siis 'Kauplustel on raskusi kauba eest maksmisega'. Aga 'Meie, tarnijad, tahame, et meile ära makstaks'..."

"Kui inetu meist," ei saa Bob jätta vahele ütlemata.

"Ja tulemuseks on, et 'Mõnedel kauplustel on raskusi kauba kättesaamisega', millel on omakorda suur mõju nende kasumile."

"Kui suur see mõju on?" küsib Don.

"Küllalt suur," vastab Susan. "Igal aastal lähevad paljud pankrotti. Meie ja meie konkurendid oleme sellest rahavoo survest tead-

likud, nii et me pakume küllaltki soodsaid maksetingimusi. Meie sektoris on tavaline üheksakümmend päeva."

"Ja tegelikkus on, et me saame raha kätte alles saja kahekümne päevase viivisega. See on tõeline peavalu."

"Kas ma võin jätkata?" küsib Susan.

"Sealt tuleb veel," pomiseb Bob. "Ja tuleb palju..." Ta naeratab Susani poole.

"Siin on veel üks väide: 'Kaupluste müügiprognoos on küllaltki ebatäpne'. Pange see kokku sellega, et 'Kauplused on sunnitud tellima suurtes kogustes', ja saategi järgmise ebameeldiva tulemuse: 'Tarbijate reaalsete nõudmiste ja kaupluses olevate varude vaheline mittevastavus on märgatav'. See toob otsekohe kaasa, et 'Vaatamata suurtele varudele, on mõnedest kaupadest puudus'."

"Mida te puuduse all mõtlete?" küsin ma üle, et kindel olla, kas ma aru sain.

"Puudus tähendab seda, et klient astub poodi sisse, küsib ühte kindlat asja, mida poes ei ole, ja ei nõustu ostma midagi muud selle asemel."

"Nii et teie käsitluse järgi on puudus sama, mis tegemata jäänud ost?"

"Jah, see on otsene tuletis," Susan osutab puule. "Ja vaadake, mis selle veelgi hullemaks teeb. Siin on nüüd teie tehtud järeldus: 'Kauplused ei saa lubada endale tellimist väikestes kogustes', mis muudab puuduse osast kaubast otse krooniliseks. Kauplus peab kannatama puuduse all seni, kuni tal on ükskord jälle võimalik tellida suur kogus."

"Ja see toob jällegi kaasa," järgin ma nooli, "kaupluse kasumi tuntava vähenemise."

"Vägagi tuntava," noogutab Susan.

"Pane nüüd tähele kolmandat haru..." Bob on oma puu üle ilmselgelt uhke. "Sa ei usu oma silmi, kui hull nende olukord tegelikult on. Susan näitab sulle."

Susan ei ole nii ülevoolavalt entusiastlik. Ta jätkab kuival kiretul toonil lugemist: "Nagu te teate, 'Tootjad lasevad pidevalt välja ja reklaamivad uusi tooteliine'."

"Praegusel ajal rohkem kui kunagi varem," ütlen mina.

"Jah, täpselt nii. Kombineerudes sellega, et 'Tarbijate reaalsete nõudmiste ja kaupluses olevate varude vaheline mittevastavus on suur', on tulemus jällegi paratamatu: 'Kauplustes on suurel hulgal suhteliselt üleliigseid tooteid'. Nad teavad, et ei saa neid "vanu" kaupu kaua hoida ja sellepärast 'Kauplused teevad üleliigsete kaupade odavaid väljamüüke', mis ei mõju hästi nende kasumitootlikkusele."

"Näed nüüd, Alex," seletab Bob üle juba niigi selget asja. "Samal ajal kui meie kulutame terve varanduse selle peale, et veenda tarbijaid meie uusi tooteid ostma, teevad kauplused üliinimlikke jõupingutusi, et neile varasemaid tooteid pakkuda. Seda võib juba mittevastavuseks nimetada."

"Las ma proovin aru saada," ütlen mina. "Puu järgi tuleb algprobleem selgelt välja. See on meie poliitika, mis sunnib kauplusi tellima suuri koguseid. Kui palju on suur kogus? Öelge kaupluse keskmistes nädalase läbimüügi kogustes."

Susan võtab vastamise enda peale: "Sõltub kaupluse suurusest, aga igal juhul on õigem rääkida kuude kui nädalate varudest. Kui võtta selle järgi, millise sagedusega kauplused meilt tellivad, siis suurtel kauplustel on see iga kahe kuu ja väiksematel kuue kuu järel. Nii et ma pakun välja, et keskmine on kusagil nelja kuu ümber."

"Selge. See on väga hea."

"Miks sa nii arvad?" on Don üllatunud.

"Sest see tähendab, et meie moodustame lõviosa probleemist," vastan mina. "See tähendab omakorda, et me võime saada lõviosaks lahendusest. Olgu siis, Bob, vaatame teie pakutud lahendust."

Bob pöördub Jeffi poole, kes pole siiamaani lausunud ainsatki sõna. "Sinu kord," ütleb Bob talle ja osutab tahvli poole. Susan suudab vaevalt oma kergendusohet varjata. Miks nad mind pelgavad?

Jeff köhatab hääle puhtaks. "Lahendus on küllaltki enesestmõistetav." Ta keerab ette uue lehe. "Sisuliselt on tuleviku puu probleemide puu peegelkujutis. Me alustasime kahe tõukega: 'Soodushinnad ei ole sõltuvad tellimuse suurusest, vaid aastase tellimuse koguma-

hust' ja 'Kaupluste varusid taastatakse päevase tähtajaga'. Neist kahest tõukest ja probleemide puu loogika abil asetus kõik õigele kohale." Ja ta istub oma kohale tagasi.

Ma vaatan tuleviku puud. Ei mingeid üllatusi. Need kaks algtõuget viivad kenasti EST-ide vastanditeni. Jeffil on õigus. Seda puud ei ole mingit vajadust ette lugeda.

"Kui sa panid tähele," ütleb Bob, "siis üks tõugetest pärineb meie uuest turustussüsteemist. See garanteerib, et meie konkurendid ei ole võimelised samasugust pakkumist tegema. Vähemasti mõnda aega mitte... Teades, kuidas nad töötavad, võtab neil vähemalt kaks aastat, et meie lahendust kopeerida."

"Suurepärane töö," hõiskab Don. "Meie meetod töötab. Te olete võrratu asjaga hakkama saanud."

"Teie instruktsioonid töötasid väga hästi," nõustub Bob. "Neid järgides ei ole omaenda ajusid peaaegu vaja vaevatagi."

Siin on mingi probleem, mõtlen ma endamisi. Peab olema mingi probleem, miks muidu Bob ei ole lahendusest veel oma inimestele rääkinud? Ta kahtlustab, et ma ei kiida seda lahendust heaks. Miks? Kõik tundub olevat suurepärane. Ma võiksin temalt endalt järgi küsida, aga oleks parem, kui ma ise aru saaksin. Mõtle!

Ma tõusen püsti ja valan endale kohvi. See on minu tavaline nipp aega võita. Ei aita. Mul ei ole ikka veel mingit aimdust. Enne kui ma alla annan ja Bobi käest küsima hakkan, pöördun ma Susani poole: "Kui palju see pakkumine teie arvates müüki suurendab?"

"Pikemas perspektiivis palju. Võib-olla isegi kolmkümmend protsenti... Võib-olla ka rohkem."

"Ja lühemas perspektiivis?"

"Seda on raske öelda," kõhkleb Susan.

"Milline on teie hinnang?" pressin ma peale.

"Tõenäoliselt müük langeb. Aga mitte palju—"

"Müük väheneb? Miks?" Don on hämmingus.

Nüüd on asi selge. See on tõsine probleem.

"Sellepärast, et see pakkumine võimaldab kauplustel oma laoseise vähendada," selgitan mina. "Susan, kui suur laoseis praegu kauplustel keskmiselt on, ja kui palju neil vaja läheb, et vitriinidel

oleks väljapanek ja mõistlik varu müügiks? Ärge lisavarude hindamisega liialdage, sest vastavalt oma pakkumisele me ju täiendame varusid ühepäevase tähtajaga."

"See ei tähenda, et nad kohe hakkaksid uskuma, et me seda suudame, aga realistlik hinnang on, et nad saavad oma laoseisu kaks korda vähendada. Võib-olla veidi rohkem."

"Kas see tähendab," teen ma kiiresti arvutuse, "et meie pakkumine toob meile kaasa kahekuulise augu müügis?"

"Seda pehmendavad veidi tellimused, mida nad teevad puudujääkide likvideerimiseks, ja võib-olla mõned uued kauplused, keda meil õnnestub oma pakkumisega juurde võita... Arvan, et tagasilangus on pigem ühe kui kahe kuu müük. See on enam-vähem hind, mis meil tuleb selle eest maksta."

"Kas me võime seda endale lubada?" küsib Bob süütul ilmel, nagu ei olekski ise sama asja pärast muretsenud.

"Ma ei tea—" Ma kõhklen. "Me juba võtsime ühe hoobi vastu tänu lõpetatud toodangu mahu vähendamisele. See oli kõva pauk. Peaaegu kümme miljonit. See siin on veelgi suurem... Peaaegu kahe kuu kaotatud müük paisutab selle aasta kahjumi kolossaalselt suureks. Ma ei tea, kuidas ma seda nõukogule seletan."

"Aga see tagab, et järgmisel aastal ja pärast seda teenib meie firma rekordilise kasumi," püüab Don argumenteerida. "Trumann ja Doughty saavad sellest aru. Nad on ju väga terased ärimehed."

"On jah," vastan mina. Nad on piisavalt terased aru saamaks, et kui me selle lahenduse käiku anname, siis ei ole sel aastal mingit lootust Bobi firmat müüa. Kas ma suudan neid veenda? Võib-olla...

"Mul on ettepanek," ütlen ma. "Teie lähete nüüd kõik koos lõunale. Mina lähen jalutama. Te andsite mulle kõvasti mõtlemisainet."

24

Bobi firma peakontor asub keset parki. Ilm on haruldaselt ilus ja suured puud annavad ümbrusele peaaegu pastoraalse ilme. Mina seda kõike ei näe. Ma traavin mööda kitsaid pargiteid ja olen vihast lõhkemas.

Jälle see hävitav lühiajaliste tulemuste tagaajamine... "Aeg on raha," näen ma vaimusilmas Brandonit ütlemas. "Kas sa garanteerid, et me teenime rohkem kui inflatsioon? UniCo krediidireiting on liiga madal. Me ei saa enam jätkata selliste riskide kandmist—" Jah, ma tean seda isegi. Aga absurdne oleks niisugune ilmselge võimalus käest lasta!

Võib-olla suudan ma Brandonile ja Jimile selgeks teha, et nad müümise edasi lükkaksid? Ma võin garanteerida, et me teenime rohkem kui inflatsioon. Mis oleks investeeringu tasuvus, kui me selle lahenduse juurutame? Investeering oleks kahe kuu müügi kaotatud tulud.

Tegelikult ei kaota keegi midagi. Kui me endale tunnistame, et kuni kauplused ei ole toodet ära müünud, ei ole müüki toimunud, siis võtab kogu see meeleheitlik kauplustele peale surumine hoopis teise ilme. Sundides kauplusi suuri varusid hoidma, oleme me ise ennast turust eemale lükanud. Kui suur nende laoseis praegu oligi? Tööstuses, kus pidevalt lastakse välja uus toode teise järel, on neljakuuline mahajäämus turust hävitavalt suur.

Viska need mõtted peast. Praegu pean ma arvutama mõju meie raamatupidamise reeglite järgi — ja nende järgi tähendab müük müüki kauplustele. Me kaotame kahe kuu müügi. Kui palju me võidame? Susan ütles, et müük peaks suurenema kolmkümmend protsenti. Võib-olla rohkem. Tema hinnangut võib realistlikuks pidada küll. Ta on konservatiivne. Müüginumbrid on tema vastutada ja ta on selles äris olnud kogu elu. Ta tunneb asja läbi ja lõhki.

Kasutan konservatiivse numbrina ainult kahekümne viie protsendilist müügikasvu. See oleks ilus. See tähendaks, et igal aastal

saaksime kahe kaotatud kuu eest kolme kuu müügi asemele. See teeb saja viiekümne protsendilise aastase tasuvuse. Ja keegi rääkis midagi inflatsioonist—? See on rohkem kui kullaauk.

Stopp. Kui kaua tuleb oodata, enne kui kasud tagasi hakkavad tulema? Mulle ei meeldi ilusad unistused. Millal müük suurenema hakkab? Siis, kui kauplused oma üleliigsetest varudest on lahti saanud. See ei ole väga kaugel. See juhtub kahe kuni kuue kuu jooksul. Mõnel puhul kiiremini. Selle argumendiga on mul küll šanss nõukogu veenda. Ma pean ainult olema piinlikult hoolikas.

Milles ma täpselt nõukogu veenda tahan? Et nad lükkaksid *I Cosmetics*'i müümise edasi. Kui pikaks ajaks? Kuni järgmise aastani. Siis näevad nad paremad välja.

Ei, sellest ei ole abi. Oh, Jumal, ma olen palju sügavamas augus, kui ma arvasin. Kui ma veenan neid seda müümist edasi lükkama, olen kadunud mees.

Nemad peavad parandama UniCo kehva krediidiväärsust (mina seda muuta ei saa), mis tähendab, et nad peavad saama minu firmade müügist piisavalt raha. Juttu on olnud rohkem kui sajast miljonist dollarist. Kui ma veenan neid kosmeetikafirmat mitte müüma, siis kirjutan sellega alla *Pressure Steam*'i surmaotsusele. Siis nad peavad selle müüma lammutajatele.

Ei. Ma pean Stacey firmat kaitsma. Bobiga on kõik korras. Tema ilusa turunduslahendusega võin ma suvalist ostjat veenda, et ta laseks Bobil edasi toimetada ilma vahele segamata. Ma loodan, et ma suudan firmat isegi nii esitleda, et korralikud ostjad on nõus suuremat hinda maksma. Jah, seda ma loodetavasti suudan küll.

Kas ma jään praegu selle juurde?

Mulle see ikkagi ei meeldi. See tähendaks, et Bob ja tema inimesed peaksid oma lahenduse käikulaskmise edasi lükkama, kuni müük on toimunud. See oleks rumalus. Ja mind ei huvita, mida need idiootsed finantsaruanded näitavad. Peab olema mingi parem väljapääs.

Aga mulle teeb veel üks asi muret. On selge, et see turunduslahenduse negatiivne haru vaevas ka neid. Bob, Susan ja Jeff teadsid seda kõik kogu aeg. Miks nad küll seda ei olnud ära kärpinud?

Nende teadmised ja kogemused on suured. Soov oma firmat kaitsta on veelgi suurem. Ja nad teadsid, et ainus viis, kuidas seda teha, on välja pakkuda lahendus turundusprobleemidele. Nad tulid välja hiilgava lahendusega, välja arvatud see negatiivne haru. Jonah on öelnud, et inimesed, kellel on antud asjas intuitsiooni ja tahtmist niipalju, et nad koostavad tuleviku puu, mis viib soovitud tagajärgedeni, suudavad alati kärpida kõik negatiivsed harud. Miks nemad seda ei teinud?

Kas Jonah selle kohta on midagi öelnud? Võib-olla on, aga mul ei tule meelde.

Lähen peahoonesse tagasi ja naasen tühja kabinetti. Teised on veel lõunal. Julie peaks praegu kodus olema.

Ma räägin talle oma mõistatuse ära. Ta kuulab hoolega. Kui ma olen lõpetanud, siis küsin talt: "Kas Jonah ütles midagi selle kohta?"

"Ütles küll," kinnitab Julie. "Ta ütles, et tihtipeale heidetakse tõuked, mis negatiivse haru võiksid kärpida, kõrvale."

"Miks seda tehakse? Me ju tahame seda haru kõrvaldada. Hirmsasti tahame."

"Ta ütles, et seda tuleb ette siis, kui tõuge ise kutsub esile uue negatiivse haru," selgitab Julie. "Siis arvavad inimesed, et see tõuge on ebapraktiline, ja lihtsalt ignoreerivad seda."

"Ah nii."

"Minu kogemuse põhjal on see tavaline eksimus. Sageli on nii, et kui sa siiski sellest ideest, tõukest, kinni haarad, siis näed varsti, et negatiivne haru, mille ta tekitab, on kergesti kõrvaldatav."

"Kas midagi niisugust võib ka siin juhtunud olla?" uurin mina. "Mis sa arvad, äkki neil on see tõuge olemas, nad on selle ainult kõrvale heitnud?"

"Võib-olla. Alex, mis sul kaotada on? Proovi järele."

Tal on õigus. Ma pean selle haru maha lõikama! Liiga palju on kaalul.

"Ma proovin. Tänan sind, kallim."

"Ja Alex," annab Julie mulle veel kiiresti viimast nõu, "isegi kui sa näed, et nende idee toob kaasa palju võimalikke negatiivseid tagajärgi, jätka nende kärpimist. Lõpuks see õnnestub. Usu mind."

"Õhtul räägime. Tänan veelkord. Nägemist."

Lähen tagasi nõupidamiste ruumi ja kirjutan negatiivse haru tahvlile. Võtan kõigepealt käsile väite nende tuleviku puust: 'Kauplused saavad lahti liigsetest varudest', ja lõpetan sellega, et meie kaotame kahe kuu müügi. Ma olen vaevalt lõpetanud, kui nad tagasi tulevad.

"Milline on kohtuotsus?" küsib Bob.

Kõik ootavad pinevalt mu vastust.

"Mis kohtuotsusest sa räägid?" küsin ma. "Me pole veel analüüsigi lõpetanud." Ja enne kui keegi jõuab vastu vaidlema hakata, ma jätkan: "Me arutasime seda negatiivset haru," ning ma osutan pabertahvlile.

"Milliseid võimalusi te näete selle kärpimiseks? Ma tahan teie ideid kuulda, isegi kui te olete neid varem arutanud ja otsustanud, et see on võimatu."

"Me arutasime tõesti mõnda võimalust," tunnistab Bob. "Aga ükski neist ei kõlvanud. Me oleme ummikus. Mis juhtub, kui me ei suuda seda kõrvaldada? Kas me läheme oma lahendusega turule või jätame asja katki?"

"Liiga vara on veel otsustada. Nüüd ma tahaksin kuulda mõnda neist ebapraktilistest tõugetest. Palun."

Nad ei taha jätkata. Nad tahavad oma kohtuotsust kohe. Seda ei saa neile süüks panna. Nad on kogu aeg olnud suure pinge all. Nii ebakindla tulevikuga firmas ei ole üldse mitte kerge töötada... Praegu on neile igasugune vastus parem kui see ebamäärasus. Aga ma ei saa neile seda vastust anda. Mitte enne, kui ma olen veendunud, et muud väljapääsu ei ole. Ja ma ei ole veel veendunud.

"Andke mulle vähemalt võimalus veenduda, et seda negatiivset haru ei ole võimalik kõrvaldada," püüan ma veenda neid jätkama. "Kas te tahate, et ma nii tähtsa otsuse langetaksin teadmata kõiki fakte? Bob, palun ütle mulle, milline tõuge oli kõige lootustandvam? Isegi kui te lõpuks otsustasite, et sellest pole abi."

"Mida me siin arutasime," võtab lõpuks Jeff vastamise enda peale, "oli oletus, et me ei saa lähemas tulevikus müüki suurendada. Me mängisime ideedega, kuidas me saaksime."

"Väga õige mõtlemine. Täpselt probleemi tuuma pihta. Ja siis?"

"Ja siis tuli mõningaid ideid, aga rohi osutus hullemaks kui haigus ise. Ja pealegi ei ole mingit võimalust, et sa selle heaks kiidad."

"Proovi järele…"

"Noh, me võiksime anda oma tooteid kauplustele komisjonimüügi tingimustel. Kui me kauba kohale viime, maksmise kohustust ei ole, aga kui kauplus on müünud, siis maksab. Susan väidab, et see suurendaks müüki uutele kauplustele rohkem, kui me vanade kaupluste üleliigsete varude vähendamise arvel kaotaksime. Ja me teame, et see on võimatu. Sa ei oleks iialgi makseviivisega nõus."

"Pealegi," jätkab Susan, "kaasneb sellega veel muidki ohte. Kui me anname oma kauba komisjoni alusel, siis on kauplustel rohkem vaba raha."

"Mis selles halba on?" küsin mina, ise samal ajal mõeldes, kas ma ei saa kusagilt neile selle jaoks raha muretseda. Võib-olla lühiajalist. Peab järele uurima.

"Mis selles halba on?" kordab Susan mu küsimust. "Kauplused kasutavad seda raha, et meie konkurentide käest rohkem osta."

"Ela ise ja lase ka teistel elada…" põiklen ma edasi.

"Ei. See on meile kahjulik. Kauplustes on vitriinipind piiratud. Tulemuseks on see, et meile jääb väiksem väljapanekuruum kui praegu. Ja see on teada, et mida välja pandud ei ole, sellel on väiksemad väljavaated müüdud saada."

"Susan," küsin ma, "kas me ei saaks oma pakkumise tingimuseks seada kokkulepitud mahus vitriinipinda?"

"Kas sa mõtled, et kauplus kohustub pühendama teatud suurusega väljapaneku pinna meie toodetele, nagu suured kaubamärgid teevad kaubamajades? Ma ei usu, et see oleks probleem, eriti kui nad saavad selle pinna täita ilma mingite kulutusteta. Ja nii see täpselt ongi, kui me anname kauba komisjoni alusel, see ei nõua neilt mingit raha sidumist… Ja meie laialiveo-võimaluste juures ei teki neil kunagi tühikuid. Mulle tundub, et me võime isegi küsida rohkem ruumi, kui nad meile praegu annavad."

"Kas see suurendaks meie müüki?"

"Igal juhul. See annab meile ka mõnevõrra täiendavat müüki juurde. Et seda garanteeritud ruumi täita, peavad paljud kauplused

meilt suurema sortimendi tellima. Vaadake, enamus neist ei võta meilt kõiki tooteseeriaid ja nad ei taha vitriinidesse panna palju üht ja sama toodet… Jah, see aitaks palju kaasa. Tuntaval määral."

"Aga," muutub ta jälle morniks, "kuidas me neid kontrollida saame? Me töötame tuhandete kauplustega. See on võimatu."

"Mida te kontrolli all mõtlete?"

"Vaadake," püüab Susan seletada, "kui me anname oma kaubad komisjonimüügi alusel, siis ei pea kauplused maksma kohe kaupa kätte saades."

"Nad ei maksa ju praegu ka, nagu ma aru sain. Neil on üheksakümnepäevane maksetähtaeg."

"Õige," püüab Susan hästi kannatlikult seletada, "aga müük arvestatakse sellest momendist, kui saadetis nende poole teele läheb. Kui me rakendame komisjoni põhimõtet, siis peavad nad maksma alles siis, kui kaup on müüdud. Me ei saa seda kontrollida. Me ei saa ehitada üles tervet luureorganisatsiooni, mis käib ja loeb kokku, mis nad müünud on. See ei ole teostatav."

"Susan, see ei ole probleem," ütleb Jeff vaiksel häälel. "Me ei hakka neile kaupa tarnima nii nagu praegu. Me hakkame nende varusid taastama. See tähendab, et kauba saamiseks peavad nad teatama, mida nad päeva jooksul on müünud, või tegema seda vähemalt kindla regulaarsusega. Ma arvan, et selle peale saab ehitada vastuvõetava süsteemi."

"Hmmm… Võib-olla tõesti. Las ma mõtlen selle üle natuke."

"See kõik on väga kena. Aga kas sa kavatsed meile raha anda? Komisjoni tingimused tähendavad, et kaupluste käes on meile kuuluv kaup. Mis sa arvad, kas meil oleks võimalik see raha tagasi saada, mis meie valmistoodangu vähendamise käigus UniCo'sse üle kanti?"

Praeguseks hetkeks on vastus mulle juba selge. Sain selle Susanilt. Otsustan Bobile väikese õppetunni anda. "Olgu, ma hangin selle teile. Nii palju kui vaja. Aga enne kui ma lahkun, tahan teada, kui palju teil täpselt vaja on."

"See ei ole keeruline," vastab Bob. "Ma palusin oma uuel raamatupidajal, Morrisel, see välja arvutada. Tal on kindlasti need numbrid olemas."

"Kui suur see number on?" küsin mina.

"Ausalt, ma ei tea. Samal päeval, kui ma talle selle ülesande andsin, sai otsustatud, et lahendus on teostamatu. Nii et ma ei küsinudki temalt tulemust. Aga ma võin ta siia kutsuda."

"Palun, tee seda."

Kuni raamatupidaja tuleb, arutavad nad omavahel, mida teha kaupluste üleliigsete varudega. Neil tuleb päris nutikaid lahendusi. Mida rohkem nad asja uurivad, seda parem see välja hakkab nägema. Nad on hoos. Minu lubadus neile vajalik raha hankida on neil justkui kivi kaelast veeretanud. Seda on tore näha.

Lõpuks saabub Morris. "Ma kontrollisin numbrid veelkord üle, et oleks täiesti kindel, sellepärast läks nii kaua aega."

"Kui suur see summa on?" pärib talt Bob.

"Kolmkümmend neli miljonit kolmsada tuhat dollarit." Ja ta lisab ruttu juurde: "Arvutus põhineb Susanilt saadud hinnangul, et keskmine aeg, mis kulub kauba laialiveost, kuni kauplused selle ära müüvad, on nelikümmend viis päeva."

"Ossa!" Bob on imestunud. "Alex, oled sa ikka kindel, et saad meile hankida nii suure summa?"

"Kontrolli oletusi, mis sa oled teinud," vastan mina. Kui ta ei taipa, pöördun ma Morrise poole. "Eeldades, et see saadaoleva rahasumma vähenemine ei mõjuta müügimahtu, kas sa ütleksid, palun, Bobile, kes peab kellele raha andma?"

"Kas see ei ole siis niigi selge?" küsib Morris süütult. "Praegu on meil laekumata raha summa viiskümmend seitse miljonit üheksasada tuhat. See teeb umbkaudu saja kuueteistkümne päeva jagu. Kui Susanit uskuda, siis kahaneb see ainult neljakümne viieks päevaks. Nagu ma ütlesin, et kui tema hinnang aluseks võtta, siis me peaksime saama UniCo'le tagasi kanda kolmkümmend neli miljonit kolmsada tuhat dollarit."

Ma pahvatan naerma. Üksteise järel ühinevad minuga kõik teised.

25

Õhtusöögi ajal räägin oma perele *I Cosmetics*'i turunduslahendusest. Julie ja Sharon on muidugi huvitatud. Üllatav on see, et Dave nii aktiivselt kaasa lööb.

"Miks te ei võiks osta veel firmasid, mis samadele apteekidele muud kaupa müüvad?" küsib Dave. "Kui see on *I Cosmetics*'ile nii kasulik, siis on ju teistega samamoodi."

Ta jutus on tõetera sees. Sellise pakkumisega — kohese maksmise asemel vitriinipinna küsimine ja ühepäevase tähtajaga varude täiendamine — peab äri edu olema garanteeritud.

"Te saaksite kasutada sama turustusvõrku." Dave nagu loeks mu mõtteid. "Sa ise ütlesid, et piirkondlikud vahelaod on nüüd praktiliselt tühjad…"

"See on hea mõte, Dave," vastan ma. "Aga ma kardan, et UniCo'l ei ole praegu vaba raha, mida sellesse paigutada."

"See peaks ju ka lahendatav probleem olema," jätkab Dave oma idee edasiarendamist. "Sa väitsid, et Bobi pakkumine vähendab kaupluste maksevõlga rohkem kui sajalt päevalt neljakümne viieni. See on ju rahamasin. Laenake raha, ostke firmad ära, muutke maksevõlad rahaks ja makske laen tagasi. Ma ei näe probleemi."

"Nii lihtne see ei ole. Aga, Dave, sina jätka samas vaimus ja ühel päeval saab sinust väga edukas ärimees."

"Dave juba on edukas ärimees! Tal on Cadillaci vana mudel," sädistab Sharon. "Tõeline uunikum."

"Jah, kindel see," naeran ma ja pöördun Dave'i poole. "Sa otsustasid siis selle vana auto restaureerimise ette võtta? Soovin edu!"

"Kas ma ei öelnud sulle? Vist mitte," Dave'il on veidi piinlik. "Aitäh, isa, ma tegin, nagu sa õpetasid ja see on tulemus. Me hakkame Herbie'ga autot taastama. Aga Sharonil on õigus. See ei ole mitte viiekümne neljanda aasta Olds, vaid neljakümne kuuenda aasta Caddie. Me oleme selle kallal juba tööd alustanud. Mõtle: mina suures säravas Cadillacis."

"Nii lahe," nurrub Sharon. "Ära unusta, et sa lubasid mind ja Debbie't sõidutada. Teised tüdrukud lähevad kadedusest lõhki. Jah-huu!"

"Vaiksemalt, vaiksemalt, Sharon!" Mis elav kujutlusvõime... "Nad peavad selle kõigepealt korda saama. Praegu kahtlen ma, kas tal üldse mootor on."

"On küll," rahustab mind Dave. "Originaalmootor, mis on äsja remonditud. Töötab nagu kellavärk. Aga loomulikult on palju vaeva, enne kui me ta sõitma saame. Päris palju vaeva."

"Kuidas viiekümne kuuenda aasta Oldsist neljakümne kuuenda aasta Cadillac sai?" ei taipa ma, mis on toimunud. "Kust sa selle raha said? Töökorras mootoriga neljakümne kuuenda aasta Cadillaci ei ole võimalik tuhande viiesaja dollari eest saada, isegi mitte viieteistkümne tuhande eest."

"Kõik tänu sinule, isa."

"Minule?"

"Jah. Ma võtsin sinu tehtud analüüsi. Jimmy ja paat ja..."

"Mis paat?" ajab Sharon kõrvad kikki.

"Ära sega praegu vahele, vetikas. Küll ma pärast räägin," lubab Dave talle. "Igatahes, ma kirjutasin negatiivsed harud üles. Tegelikult koondusid kõik kokku ainult kaheks..."

"Dave, ära nüüd liiga hoogu mine ja mulle mõtlemisprotsesse üle seletama hakka. Kust sa said selle hunniku raha, et Cadillac osta?"

"Ma ju räägingi seda," nähvab Dave ärritunult.

"Las ta räägib kogu loo ära," ütleb Julie. "See on täiesti vapustav."

"Nagu ma ütlesin, ma koostasin kaks negatiivset haru." Dave on ikka veel solvunud. "Üks käsitles kõiki probleeme, mis on seotud auto hooldamisega ja jagamisega Herbie ja minu vahel... Samasuguse, nagu sina Jimmy'ga tegid. Teine oli Herbie rahasaamise raskuste kohta."

Ma peaaegu ei kuula teda. Poistel oli raskusi tuhande viiesaja dollari kokkusaamisega. Kust pagana kohast nad nii kalli auto jaoks äkki raha said? Kui palju see maksta võis? Kolmkümmend tuhat? Nelikümmend—? Võib-olla isegi viiskümmend.

"Ma alustasin lihtsama haruga peale," räägib Dave edasi. "Sellega, milles on juttu jagamisest. Käisime Herbie'ga koos kogu selle loogika läbi. Sundisin teda lugema iga sõna. Kui mina olin nii palju vaeva näinud selle kirjutamisega, siis võis tema ju selle vähemalt läbi lugeda... Ta lahendas selle viie sekundiga."

"Räägi isale, kuidas ta seda tegi." Julie tahab, et ma kõiki olulisi üksikasju kuuleksin.

"Ah, see oli lihtne. Me mõlemad peame septembris ülikooli minema, nii et me otsustasime, et müüme auto augusti lõpus maha. Sinna ei ole eriti palju aega jäänud ja niikaua saame me jagamisega hakkama."

"Millal teie auto valmis saab?" küsin ma.

"Loodame, et juuli alguses. Tõepoolest, eriti palju aega selle pärast kaklemiseks ei jäägi."

"Nii et esimene negatiivne haru oli sellega kõrvaldatud. Tore. Mis teisega sai?"

"Teine haru käsitles palju delikaatsemat teemat. Nagu ma rääkisin, tegi mulle muret, kuidas ta kavatseb vajaliku raha hankida. Noh, ja tuligi välja, et ta oli plaanitsenud teatud rohtude müüki."

"Mida?! Seda sa mulle küll ei rääkinud."

"Rahune maha, emme. Sa ju tead, et ma ei oleks millegi sellisega iialgi nõusse jäänud. Herbie teadis seda ka ja sellepärast ta polnudki sellest varem iitsatanud."

"Nii et sellele plaanile tehti lõpp?" nõuab Julie.

"Jah, aga mitte meie auto taastamise plaanile. Herbie võttis tõuke meie puu esimesest harust ja arendas sellest välja teise. Ta ütles, et kuna me kavatseme niikuinii auto maha müüa, miks me ei võiks siis juba tulevase ostja käest laenata. Me teadsime enam-vähem, kui palju auto ja vajalikud osad meile maksma lähevad; umbes tuhat viissada dollarit. Meenutan, et siis oli juttu ikka veel Oldsmobile'st, me ei teadnud midagi Cadillac'ist. Peale ostu kulude olime arvestanud, et kumbki peaks lisama umbes kolme kuu töö sinna juurde. Nii et kui me ta kahe tuhande viiesaja eest edasi müüme, tundus olevat hea tehing."

"Kellele te seda müüa kavatsesite?"

"Sinule."

"Sa räägid ju ikka veel Oldsmobile'st. Kelleks sa mind pead, et ma hakkan Oldsi eest raha välja käima?" Ennekuulmatu!

"Just sellest me saimegi uue idee," pasundab Dave mulle vastu. "Mäletad, sa rääkisid mulle, mis vahe on hinnangul, mille toote väärtusele annab pakkuja ja hinnangul, mille annab turg."

"Mis sellel kogu looga veel pistmist on?" küsin ma tõeliselt pahviks lööduna.

"See, kuidas meie autole väärtuse määrasime — mis see meile maksma läheb, pluss töö, mis me sinna sisse paneme — on tüüpiline pakkuja lähenemine väärtusele," selgitab Dave. "Aga kui me kujutasime ette, et peame sind selles veenma hakkama, otsustasime asjale vaadata sinu silmade läbi. Ainuke müügiargument, mis meie arvates paneks sind Oldsmobile'i ostma, oleks olnud minu tõotus, et ma enam iialgi sinu BMW-d ei puutu."

"Ah või sedamoodi..." Mu salakaval poeg.

"Aga siis me taipasime, et kui me peame juba sedalaadi argumente kasutama, on meil palju kasulikum läheneda hoopis Herbie isale. Asi on selles, et mõnel korral on Herbie'l õnnestunud oma isa veenda, et ta laenaks talle mõnda tema haruldust. Ja sulle on vist samuti teada, et mõnikord maksab vigastuste parandamine terve varanduse..."

"Nii et te otsustasite, et sellist tõotust vajab Herbie isa palju rohkem kui mina," järeldan ma kergendusega. "Kas te rääkisite temaga? Mis olid tulemused?"

"Herbie isal tuli hoopis parem idee. Ta oli selle Cadillaci ja põhilised varuosad juba endale ära ostnud. Ja ta pakkus taastamise töö meile. Muidugi sundis ta enne Herbie't alla kirjutama, et too mitte kunagi enam tema autosid ei puutu."

"Ja mis sina sellest kõigest saad?"

"Kuni ülikooli minekuni võin ma seda Herbie'ga võrdsetel alustel kasutada. Ja kui me ta sõitma saame ja ta kakskümmend viis tuhat ilma tõrgeteta läbi sõidab, lubas Herbie isa mulle tuhat dollarit. Niimoodi ei pea ma oma raha kulutama, vanaema kingitud raha jääb alles ja ülikooli ajaks saab elamisraha isegi rohkem. Kuidas sulle tundub?"

"Mulle see meeldib." Tegelikult kohe väga meeldib...

"Näed siis, isa. Sa aitasid mind topelt," teeb Dave kokkuvõtte. "Esimest korda negatiivsete harudega, mis andsid Herbie'le tõelise lahenduse ja hoidsid ära tõelise fiasko. Ja teist korda sellega, et seletasid mulle väärtushinnangute erinevust."

"Hästi tehtud, Dave. Sa oled tõesti seda hästi rakendanud. Sa arendasid neid mõisteid isegi edasi. Mina pidasin silmas väärtuste erinevust sel puhul, kui toimub pidev tootmise protsess... Sina rakendasid seda ühekordse tehingu puhul. Ja sul oli õigus. See toimib seal ka. Kui järele mõelda, siis peaks see igasuguse müügi puhul toimima."

"Kas sinu firmade müük kaasa arvatud?" sekkub Julie meie vestlusse. "Igaüks neist on ühekordne tehing."

"Ei," vastan mina. "Siin on reeglid väga kindlalt paigas."

"Mis reeglid?" nõuab Dave. "Kuidas nende järgi firma väärtust määratakse?"

"See on üsna keerukas, aga põhimõtteliselt vaadatakse kõigepealt firma tegevuskasumit ja korrutatakse see kasumi ja käibe suhtega, mis sellele tööstusharule iseloomulik on. Lisaks sellele sõltub väärtus veel firma põhivarade suurusest. See võib pilti muuta."

"Aga see põhineb ju täielikult müüja väärtuse käsitlusel," ei jäta Dave oma. "Sa vaatad ainult firmat. See on ju nagu ainult toote ja mitte ostja vajaduste arvesse võtmine, isa."

"Sul on teatud mõttes õigus. Aga nii see mäng käib."

"Mitte alati," pistab Julie vahele. "Vähemalt mitte selles loos, mida sa Stacey firma kohta rääkisid."

Ma pean järele mõtlema. Tal on õigus. Kui vaadata *Pressure Steam*'i isoleeritult, siis on ta väärtus väga väike. Aga kui pidada silmas teatud kindlat ostjat — väga erilist ostjat, ehk Stacey firma konkurenti — siis on väärtus lähtuvalt tema vajadustest hoopis teine suurus. Neli korda suurem.

Ma vaatan Julie'le üle laua otsa. "Sul on õigus. Võib-olla me ajame seda valest otsast. Võib-olla me saaksime Peteri ja Bobi firmade eest ka palju rohkem, kui me vaataksime potentsiaalsete ostjate vajadusi... Aga mida mina nende vajadustest tean? Mitte midagi."

"Kes need potentsiaalsed ostjad on?"

"Peteri firma puhul on need suured trükifirmad. *I Cosmetics*'it oleme pakkunud märksa laiemale ringile… Brandon ja Jim on sellel alal asjatundjad. Ma pean nendega rääkima."

"Alex," jätkab Julie, "sa peaksid trükitööstusest ikka üht-teist teadma. Eelmisel aastal käisid sa pidevalt Peteri firmas."

"Käisin küll, aga…"

Julie ootab mõne hetke mulle otsa vaadates. Siis pigistab ta mind edasi: "Jah—?"

"Kui ma Peteri firmat külastama hakkasin, siis oli see oma tööstusharu tüüpiline esindaja," tunnistan ma.

"Mis tähendab, et—?"

"Kõike püüti juhtida väiksemate kulude nimel. Mitte tõeliste tegevuskulude, vaid kuluarvestuse kulude mõttes. Võid tagajärgi ette kujutada, ma olen sulle sellest ka tuhat korda rääkinud… Raske uskuda, aga enamus sellest tööstusest just niimoodi töötabki. Sellepärast mul ongi hirm meie firmat müüa kellelegi, kes võib hakata sekkuma sellesse, kuidas Peter seda juhib."

Ma armastan Peteri firmast rääkida. Kui ma alustan, siis ei saa ma enam pidama. "Praegu on tema firma tõeline aare, igas mõttes. Kvaliteedi, tellimuste täitmise ja kliendi kõikide soovide täitmise mõttes. Ja mis kõige tähtsam, oma uudse lähenemisega turundusele saavad nad juba sel aastal ka väga kasumlikuks.

Mis kasumlikuks… See ei ole üldse õige sõna. See saab olema kaugelt üle kõigest, mida trükitööstuses iial nähtud on. Ma ütlen sulle, see on igas mõttes eeskujuks. Mudeliks, kuidas sedalaadi ettevõtet peab juhtima. Ma olen tema üle tõeliselt uhke!"

"Sul on selleks ka põhjust." Julie vaatab mulle naeratades otsa.

"Kas kellelgi võiks sellist mudelit vaja olla?" küsib Dave.

"Sa mõtled siis, et seda võiks müügiks pakkuda mitte finantsnäitajate põhjal, vaid kui firmat, mida saab kasutada mudelina tervele tööstusharule? Väga omapärane lähenemine."

"Alex," sekkub Julie uuesti, "ma arvan, et Dave'il võib õigus olla. Sa oled rääkinud, et firmad kulutavad parima praktikaga tutvumise peale suuri rahasid. Mis saaks veel parem olla, kui oma ala parim tegija on endal käepärast võtta?"

"Tõepoolest." Mu mõte juba tormab; ma arendan seda ideed edasi. "Ja nemad kulutavad konsultantide peale terveid varandusi. Trükitööstuses on Peter ja tema inimesed paremad kui ükskõik missugune väljastpoolt tulev konsultant! Nad mitte ainult ei saa aru, mida tuleb teha, vaid nad on seda ka ise teinud…"

"Nemad on siis teistele õpetajateks," pakub Sharon.

Nad vaatavad minu poole. "Las ma püüan kokku võtta, mida me siin rääkinud oleme," proovin ma kõiki mõtteid kokku võtta. "Suurele trükifirmale — ja ma mõtlen tõesti suurt firmat — võiks Peteri firma olla algeks täiesti uutele tegutsemispõhimõtetele. Ta on ideaalne eeskuju, kuidas planeerida ja kontrollida trükiprotsessi tegelike lühi- ja pikaajaliste tulemuste, mitte kunstlike kulupõhiste arvutuste põhjal. Nad on parim näide sellest, kuidas peab toimuma trüki ettevalmistus… Tööd, mis võivad teistel firmadel võtta nädalaid, teeb Peter ilma raskusteta ära nelja päevaga. Aga kõige tähtsam on see, et nad teavad, kuidas välja arendada unikaalseid pakkumisi klientidele. Nad on üheaegselt parim praktika, kool ja konsultatsioonifirma."

"Aga Peter ja tema seltskond ei taha, et nende firma maha müüdaks," tuletab Julie mulle meelde.

"Ära tee nalja. Neile meeldiks väga olla mingi suure firma muutuste katalüsaatoriks. See oleks väga huvitav töö ja suur võimalus kõigi jaoks… Vastupidi, just meie juures UniCo's on nad väga kitsastesse raamidesse surutud. Nad ei ole osa põhitegevusest, trükkimine on vaid väike kõrvalharu."

Ma olen rõõmsalt elevil. Sel ideel on hulgaliselt häid külgi. Hüppeliselt paranevad finantstulemused garanteerivad, et me saame ta müüa hea hinna eest. Aga kui neid saab pakkuda kui muutuste läbiviimise vahendit suure trükifirma jaoks, siis ei ole hinnal veel lage nähagi.

Ja kõik võidaksid sellest tehingust. Ostja. UniCo. Granby täht lööks uuesti särama. Trumann ja Doughty oleksid väga rahul. Ja mis kõige tähtsam, Peter ja tema inimesed oleksid parimas olukorras, mida üldse saab ette kujutada.

Aga mis minust saab?

Küll mina toime tulen.

"Mis sa siis arvad?" eksitab Dave mu mõtteid.

"Ma arvan, et sul on õigus. Suurele trükifirmale oleks see ainulaadne võimalus. Huvitav, kas ma suudan seda esitada nii, et nad aru saaksid, kui ainukordne ja väärtuslik see neile on?"

"Kindlasti suudad," arvavad minu kodused.

26

Kui me oleme omaette jäänud, võtab Julie üles teema, mida ma ootasin.

"Alex, mis sinu töökohast saab? Paistab, et firmad müüakse ära ja sina teed õigesti, et hoolitsed selle eest, et nad headesse kätesse satuksid. Aga mis sinust endast saab?"

"Ma ei tea," ohkan vastuseks. "Mul ei ole tõesti aimugi."

"Kuni tänaseni," ütleb ta pehmel häälel, "ma ei püüdnudki sind tagant sundida, aga asjad hakkavad paika minema. Sa hoolitsed oma inimeste eest. Kuidas oleks, kui sa nüüd natuke enda eest ka hoolitseksid?"

"Ja oma perekonna eest," ütlen ma tema mõtte lõpuni välja. "Mida sa tahad, et ma teeksin, Julie? Hakkaksin mingeid niite tõmbama? Poetaksin oma CV mingi õige inimese lauale? Ma ei saa seda teha. Mitte oma praeguses seisus, mitte praegu… Pealegi käib ju sõda ikka veel edasi. Ma olen mõned lahingud võitnud, aga peamine piikide murdmine seisab alles ees. Ma ei saa oma tähelepanu muule pühendada. Saad aru?"

Julie mõtleb selle üle. Lõpuks ta sõnab: "Ma tunneksin ennast märksa paremini, kui ma teaksin, et sul on tegevusplaan olemas. Mitte ainult oma firmade, vaid ka iseenda jaoks. On seda liiga palju paluda?"

Vastupidiselt üldisele arvamusele ei salli ma planeerimist. Eriti kui Julie on asjasse segatud. Oma naist ma tunnen. Kui tema räägib planeerimisest, siis ei mõtle ta mingit umbmäärast tegevuste loetelu. Ta kisub mu ülepeakaela põhjalikku analüüsimisse. Selles mõttes on ta rohkem Jonah kui Jonah ise.

Kuigi, ega see mingit kahju ju ka ei tee… Väga hea, kui plaan on olemas.

"Peab sinuga nõusse jääma," ohkan ma. "On tulnud aeg üksikasjalik plaan kokku panna."

"Kas sul on piisavalt intuitsiooni selle kohta, mida me planeerime?" Nüüd on Julie oma sõiduvees.

"Ma loodan." Ma olen ju selle peale viimastel kuudel mõelnud.

"Tore." Julie kätte on ilmunud kirjaplokk. "Kuna me räägime sinust ja mitte UniCo'st — mitte sinu firmadest, mitte sinu töötajatest, vaid just sinust —, siis kas sul on sel juhul midagi sellise eesmärgisõnastuse vastu: 'Saada sama hea või parem töö'?"

Kui Julie juba tegutseb, siis ei sunni teda enam ükski võim peatuma.

"Ei ole vastuväiteid." Proovin võtta tema asjalikku tooni.

"Kui nii, siis me peaksime kokku leppima, millist mõtlemisprotsessi peab kasutama," lausub Julie nõudlikult.

"Jah. Eelduste puud." Ka mina olen Jonah' hoolas õpilane.

"Olgu, hakka takistusi välja pakkuma."

Ma tean, et see tundub kummaline. Kui me tahame saavutada tõelist väljakutset pakkuvat eesmärki, siis milleks alustada takistuste otsimisest? Kas see pole mitte oma produktiivsusele vastu töötamine?

Aga see on just Jonah' moodi. Tema enda sõnade järgi: 'Alati tuleb alustada sellega, mida inimesed kõige paremini oskavad'. Ning kõik me oleme lausa eksperdid virisemise ja hädaldamise alal. Teisiti öeldes oskame me hästi tulla lagedale põhjustega, miks mingi asi ei ole võimalik, välja pakkuda ükskõik milliseid takistusi.

"Meil ei ole ikka veel Stacey firma jaoks turundusprobleemide lahendust. See on väga tõsine probleem," hakkan mina hädaldamisega pihta.

"Nõus..." Julie paneb selle kirja. "Veel?"

"Peteri ja veel rohkem Bobi firmade kasumid ei ole kaugeltki rahuldavad. Ma tean, et me oleme õigel teel, aga tulemused pole veel käes. Kui me nad praegu müüma peaksime, ei saaks me küll head hinda."

"Ma panen kirja kaks eraldi takistust," ütleb Julie mulle selgituseks. "Üks on 'Peteri ja Bobi firmade kasum on tühine'. Ja teine, 'Peteri ja Bobi firmade turuväärtus on väike'. Sobib?"

"Sobib. Nüüd võtame selle, millest me õhtusöögi ajal rääkisime. See asi ei ole ka veel päevakorrast maas. Vaatamata sellele, mis ma

ütlesin, ei ole mul veel selget ülevaadet ostjate huvidest. Igatahes mitte niipalju, et saaksin piisavalt veenva esitluse kokku panna."

"Miks see oluline on?"

"Mis küsimus see on?" Julie paneb mind imestama. "Kuidas ma neile teisiti Bobi ja Peteri firmade tõelise väärtuse selgeks teen?"

Julie kirjutab selle üles ja ütleb siis: "Palun, hakka ometi tõeliste takistuste peale mõtlema, Alex. Kui sa tahad saada asepresidendi kohta mõnes tõsiseltvõetavas firmas, siis pead sa saama väga head soovitused prominentsetelt ja positsiooniga inimestelt... See on hädavajalik!"

"Jah, on küll. Pane nimekirja."

"Noh?"

"Mis, noh?"

"Veel takistusi samast ooperist. Sina tunned neid ju paremini kui mina."

"Sul tuleb väga hästi välja... Jätka ise samas vaimus," julgustan mina.

"Kui ma õigesti aru saan, siis selliseid kohti ei ole hulgakaupa ootamas, et keegi seal tööle hakkaks." Julie'le ei meeldi, et tema selle teema peab üles võtma.

"Väga leebelt öeldes, jah. Ja võta arvesse, et selleks, et neist vähestest üks endale saada, ei piisa ainult soovitustest. Mul peab olema väga hea taust. Vastasel korral pole mul mingit lootust — kõigepealt kaalutakse alati kandidaate firma seest. Ja praeguseks ei ole mul silmapaistvaid tulemusi tegevjuhina ette näidata, Julie..."

"Kas see, et sa oma firmad oled sügavalt august välja tõmmanud ja muutnud selleks, mis nad täna on, ei ole piisav?"

"Ei ole, kui nad müüakse väiksema hinnaga, kui osteti. Peale selle ei arvesta sa Stacey firmat, kallike. Praeguses seisus saab teda ainult vanarauaks müüa. Iga direktor, kellele selline plekk külge jääb, võib hüvasti jätta igasuguse lootusega mõnes teises firmas samaväärset kohta saada."

Julie ei lase ennast kõigutada. Ta on seda ühes või teises vormis varem ka kuulnud. "Kas on veel mõni takistus lisada?" küsib ta asjalikult.

"Võib-olla veel seda, et Trumann ja Doughty ei ole poisikesed. Nad on kõige terasemad ja selgema mõtlemisega ärimehed, keda ma näinud olen. Ma arvan, et sa mõtled neid, kui sa soovitajatest räägid?"

"Jah. Nagu ma aru olen saanud, arvavad nad sinust hästi. Peavadki arvama."

"Kallim, see on karm mäng. Trumann ja Doughty ei anna iialgi soovitust kellelegi, kelles nad täiesti kindlad ei ole. Nende oma reputatsioon on mängus. Kui nad kedagi soovitavad, siis peab too tõesti hea olema."

"Ma ei saa ikkagi probleemist aru," ütleb minu truu naine.

Ma proovin selgitada. "Kui Trumann ja Doughty ei saa minu firmade müügist piisavalt head hinda, ükskõik mis selle põhjus ka ei oleks, siis on nad minus pettunud. Oma olukorras pean ma näitama tulemusi, mitte vabandusi... Ainult tulemused loevad."

Julie ei reageeri minu tundelise sõnavõtu peale. "Veel midagi?"

"Las ma vaatan nimekirja," ütlen mina. Loen selle tähelepanelikult läbi. "Ei, mulle tundub, et kõik olulisemad takistused on kirjas. Kas me võime teise etapi juurde asuda?"

Takistustest alustamine ei olegi nii ruineeriv, kui võiks arvata.

Mis on järgmine samm? Endastmõistetav. Kõik teavad, et kui eesmärk on tõeliselt ambitsioonikas, sisaldab selle saavutamise plaan mitmeid vahe-eesmärke. Kust need vahe-eesmärgid tulevad? Vahe-eesmärgi püstitamise ainuke põhjus on ületada takistus, mis seisab lõppeesmärgi saavutamise teel ees. Muud põhjust ei ole.

Sellepärast peame iga takistuse kohta oma nimekirjas sõnastama vastava vahe-eesmärgi, mille saavutamisega oleme takistusest lahti saanud.

"Esimene takistus, mida sa nimetasid," hakkab Julie peale, "on 'Stacey firma jaoks ei ole ikka veel turundusprobleemide lahendust'. Millist vahe-eemärki sa oskad pakkuda? Kuidas sellest takistusest üle saada?"

Proovin olla sama professionaalne kui tema. See ei ole kerge. Julie on oma töös välja arendanud hämmastava võime jääda analüütiliseks ka kõige emotsionaalsema teema puhul. See kuulub tema töökohustuste hulka.

"Ei midagi eriti rabavat. Ma lihtsalt vajan piisavalt aega, et vajalikud asjad ära teha. Tead, põhimõtted, mille me Doniga välja töötasime, on nii võimsad, et ma eriti ei muretse. Stacey'l on vaja aega, muud midagi."

Julie kirjutab selle üles ja jätkab: "Järgmine takistus on: 'Peteri ja Bobi firmade kasum on tühine'. Mulle tundub, et vahe-eesmärk on sama, mis eelmisel, 'Saada piisavalt aega, et vajalikud sammud ette võtta'—?"

"Jah, ning aja saamisega pole mingeid probleeme. Mul on juba Brandoni ja Jimiga kohtumine kokku lepitud. Nad saavad Bobi süsteemist lennult aru ja on valmis suurima rõõmuga ootama. Tead, selle lahenduse rakendamine toob paari järgneva kuu jooksul rohkem raha sisse, kui nad firma müügist lootsid saada. Ja siis on tulemuseks see, et me saame firma maha müüa kolm korda kõrgema hinnaga kui praegune parim pakkumine. Ei, Bobi firma jaoks aja võitmine pole mingi probleem. Ja Peteri puhul pole algusest peale probleeme olnud."

"Suurepärane. Järgmine on 'Peteri ja Bobi firmade turuväärtus on väike'. Ma arvan et vahe-eesmärk, mille peab saavutama, on: 'Peteri ja Bobi firmade turuväärtus on kõrge', ning sa oled juba ette võtnud samme selle tagamiseks."

"Äris ei ole miski päris kindel... Aga põhimõtteliselt on sul õigus. Mis järgmine takistus on?"

"Ma sõnastasin selle: 'Liiga vähe infot, et võimalikele ostjatele mõjuvat esitlust koostada'. Mida sa selle ületamiseks pead tegema?"

"Hulk pisiasju. Ma pean Brandoni ja Jimiga nõu, kuidas seda kokku panna. Ma arvan, et kolme peale kokku on meil piisavalt teadmisi. Peale selle on päris hea mõte neid sellesse kaasa tõmmata. Lõpuks peavad ju nemad müügitehingu sooritama. Põhimõtteliselt taandub see jällegi vajalike sammude jaoks piisava aja võitmisele. Pole ka eriti keeruline." Ma olen selles üsna kindel.

"Ja see omakorda sillutab tee järgmise takistuse ületamisele," noogutab Julie. "'Peteri ja Bobi firmade tõeline väärtus ei tule ilmsiks' kaob ära, kui meil on midagi sellist nagu 'Õigetele ostjatele on selgeks tehtud, et Peteri ja Bobi firmasid tuleb käsitleda kui juhtimismudeleid'."

Kui ma nõusoleku märgiks noogutan, Julie jätkab: "Siiamaani läheb kõik ladusalt. Tegeleme nüüd suurte asjadega. 'Soovitused mõjukatelt inimestelt on hädavajalikud'. Ma saan aru, et Trumann ja Doughty oleksid sulle parim variant?"

"Jah. Ja Granby samuti. Hea soovitus sinu endiselt ülemuselt ei oma suurt positiivset kaalu, aga väheütlev soovitus on kahjulik."

"Ma kirjutan: 'Trumann, Doughty ja Granby on valmis andma häid soovitusi'. Mulle tundub, et kui sa eelmised vahe-eesmärgid saavutad, siis tuleb see iseenesest."

"Tõenäoliselt."

"Järgmine on: 'Sama tasemega vakantseid kohti on väga vähe'. Alex, vastav vahe-eesmärk on 'Sobivad vakantsed kohad on välja selgitatud'. Mis sa selles osas kavatsed ette võtta?"

"Jonah' õpetuse järgi võib selliseid küsimusi esitada alles siis, kui kõik vahe-eesmärgid on järjestatud," õrritan ma Julie't. "Tead, kallis, kuni ma ei ole eelnevaid vahe-eemärke saavutanud, ei saa ma ka ühelegi uuele kohale kandideerida. Kui nendega on asi korras, siis on mul kuhjaga aega endale tööd otsida. Saa aru, et kõikide nimetatud asjade ärategemine tagab mulle kopsaka kuldse käepigistuse UniCo'st. Mul saab olema piisavalt aega, et ringi vaadata."

Julie ei ole mu vastusega eriti rahul, kuid pärast väikest kõhklust jätkab siiski: "Järgmine takistus on..."

Pole eriti keeruline ka ülejäänud vahe-eesmärgid sõnastada. Seejärel hakkame koostatud nimekirja plaaniks vormima.

Selleks tuleb selgeks teha, milliseid vahe-eesmärke saab saavutada üheaegselt, milliseid ainult üksteise järel.

Nüüd aitab väga kõvasti see, et iga vahe-eesmärgi kohta on meil sõnastatud takistus. Tegelikult muudab see vahe-eesmärkide järjestamise suhteliselt lihtsaks. Kuidas? Küsige endalt, mis võiks olla põhjus, et me peame vahe-eesmärgi X saavutama kõigepealt, ja alles selle järel saame saavutada vahe-eesmärgi Y? Põhjuseks on takistuse olemasolu, mis on Y saavutamisel teel, ja see takistus ületatakse X-i saavutamise läbi. Sellepärast peabki X tulema enne kui Y. Loogiline?

Järjestuse koostamiseks peame ainult välja selgitama, mis takistus blokeerib millist vahe-eesmärki. Nii lihtne see ongi.

Kui see on tehtud, uurime tekkinud 'eelduste puud'. Näeb hea välja... Sisendab usaldust.

"Puu näitab, et vahe-eesmärk 'Sobivad vakantsed kohad on välja selgitatud' ei ole seotud ühegi teise saavutamisega. Võid selle kohe käsile võtta."

"Aga..."

"Aga sul on õigus. Pole mingit mõtet sellega praegu tegelda. See on ainult üks kolmest vajalikust tingimusest, et lõppeesmärki saavutada. Ja võrreldes ülejäänud kahega, suurepärase tausta loomise ja heade soovitustega, on ta suhteliselt lihtne. Praegu ei ole veel aeg sellega tegelda."

Pärast mõningat vaikust ütleb Julie: "Mulle meeldib sinu plaan, sa mu mõttehiiglane. Nüüd on selgesti näha, et kõik sammud, mis sa ette võtsid, olid algusest peale õiges suunas. Tänan sind, kallis!" Ta paneb paberid käest ära ja poeb mulle kaissu.

Julie on rahul. Mina tahaksin ka rahul olla. Stacey asjad ei liigu üldse. Kuuldused *Pressure Steam*'i äramüümisest on nad täiesti halvanud. Ma pean sinna minema. Aga kas ma suudan nad liikuma panna? Kahtlane. Ja kui seal asjad korda ei saa, siis ei loe ükski teine saavutus.

Pealegi on ka teistel rinnetel piisavalt tegemist, aga mina raiskan ausalt öeldes üksjagu aega tulututele kontserni peakorteri mängudele. Paberite täitmine võtab üle poole minu ajast. Kas ma tegelen valede asjadega?

Eelduste puu ütleb mulle, et see on nii. Sealt võin ma lugeda, et:

Ma pean tagama, et Stacey'l oleks korralik turundusstrateegia, mis annaks talle konkurentsis otsustava eelise.

Ma pean Brandoni ja Jimiga tegelema, et nad aktsepteeriksid ideed müüa Peteri (ja hiljem Bobi) firma kui 'ideaalettevõtte mudelit'.

Ma pean tagama, et Bobi süsteemi rakendamine kulgeks nii sujuvalt kui võimalik.

Ja kõige tähtsam, miski ei tohi mind selle juures eksitada.

27

See oli suurepärane päev. Nädal aega tagasi, järgmisel päeval pärast seda, kui Bob, Susan ja Jeff mulle oma lahendust tutvustasid, helistasin ma New Yorki Brandon Trumannile ja Jim Doughty'le ning leppisin kokku, et lähen neile asjade käigust ette kandma. Kohtumine toimus Brandoni kontoris, Maailma Kaubanduskeskuse kaksiktorni ühel ülemisel korrusel.

Milline vaade! Kogu maailm on sul jalge ees. Teisest küljest on siit ka üsna kõrge kukkuda…

Üks eesmärkidest, mille ma sellele kohtumisele olin seadnud, oli võita Stacey firma jaoks aega. Ma pidin neid veenma selles, et meil on reaalne võimalus *Pressure Steam*'i jaoks pöördeline turundus-lahendus välja arendada. Selleks otsustasin ma kõigepealt rääkida neile Bobi viimastest saavutustest oma lahenduse osas. Ma oletasin, et sellest piisab neile tõestamaks, et see lahendus ei olnud mitte jumaliku inspiratsiooni välgatuse tulemus, vaid hoopis minu ja Doni poolt välja töötatud instruktsioonide täht-tähelise järgimise resultaat. Meie tuleviku puu järgimise tulemus, mis räägib sellest, kuidas endale konkurentsieelist luua. Selle puuga olid nad juba tuttavad.

Ulatasin neile koopia klientide EST-ide nimekirjast, mille Bob, Jeff ja Susan olid koostanud. Brandon ja Jim uurisid nimekirja ja ei leidnud sealt midagi üllatavat. Siis me lugesime läbi probleemide puu, mis selle nimekirja põhjal oli koostatud. Brandoni arvamus oli, et selle puu koostamine on lapsemäng võrreldes sellega, mis me koos tegime. Jim oli temaga nõus.

Kui probleemide puu oli läbi loetud, ei pakkunud neile mingit raskust algprobleemist tuletada loomulik lahendus. Pilve ei läinud peaaegu vajagi. Ja siis me võtsime ette tuleviku puu. See oli oluline. Puu veenis neid, et lahendus on kaupluste jaoks väga atraktiivne.

Muidugi tõid nad esile negatiivseid harusid, ja hulgaliselt. See oli päris lõbus. Nad ei suutnud välja mõelda ühtki riski, mida Bobi

seltskond poleks põhjalikult analüüsinud. Nii et vastuseks igale kriitikale, mis nad tegid, ma lihtsalt ulatasin neile vastava lehe, kus oli kirjas, kuidas Bob selle lahendas — ja mitte ainult, kuidas välja pakutud tõuge kärpis negatiivse haru, vaid ka kuidas ta tõi positiivseid tagajärgi lisaks. Kõik läks nagu õlitatult.

Kui tandem oli oma kriitikanoolte varu ammendanud, hakkasid nad esitama pikka nimistut kõikvõimalikest takistustest lahenduse rakendamise teel. Aga ka mina olin hästi ette valmistatud. Bobi meeskond oli mind varustanud kogu vajaliku laskemoonaga. Trumann ja Doughty olid pahviks löödud. Mitte ainult hämmastunud, vaid ka täielikult veendunud asja õigsuses. Ausalt öeldes sain ma ka ise alles pärast seda esitlust aru, kui võimas Bobi lahendus tegelikult on.

Ka minu plaan osutus õigeks. Brandon ütles, et tema usub nüüd kindlalt 'Mõtlemisprotsessidesse'. Jim uuris isegi, kas mul oleks aega neid treenida Jonah' meetodeid kasutama. Nad ei uskunud oma silmi. Kontrollisid arvutusi aina uuesti ja uuesti. Aga midagi ei aidanud. Ka kõige tagasihoidlikuma hinnangu korral toob maksete laekumise aja lühenemine meile rohkem raha sisse, kui me firma mahamüümisest lootsime saada… Võite isegi arvata, et mul ei olnud eriti raske neid veenda, et firma müümine enne, kui me selle raha oleme kätte saanud, ei oleks eriti arukas tegu.

Ma olin valmis oma järgmiseks sammuks. Ma teadsin, et ma ei saa lihtsalt Stacey jaoks ajapikendust paluda. Nad peavad hakkama tulemusi nägema, ja tulemused tähendavad Trumanni ja Doughty keeles raha UniCo pangaarvel. Suurt hunnikut raha.

Ma soovitasin hinnata *I Cosmetics*'i tulevast aastakasumit. Ma tahtsin, et nad näeksid nende summade suurusjärku. Pärast arvutuste tegemist selgus, et pärast Bobi lahenduse töölerakendamist annab *I Cosmetics* kasumit kaheksateist protsenti müügikäibest. Mitte praegusest müügist, vaid suurenenud müügist. See teeb enam-vähem kolmkümmend seitse miljonit dollarit puhaskasumit aastas. Pole just paha firma kohta, mida me veel nädal aega tagasi tahtsime alla kolmekümne miljoni eest maha müüa.

Aktivate tootlus (kui lähtuda sellest ogarast meetodist, millega aktivate väärtust meie bilansis kajastatakse) tuleb peaaegu kuus-

kümmend protsenti aastas. Kuuskümmend protsenti firmas, kus ei ole oma patente või unikaalset tehnoloogiat!

Võite ka arvata, et Brandon ja Jim kiirustasid nüüd müügihinda arvutama. Jah, nad jäid endiselt otsuse juurde, et firma tuleb ära müüa. Neil on vaja raha UniCo krediidiväärsuse jaoks.

I Cosmetics'i müügihinna määramisel kasutame kasumi/tulude vahekorda üks seitsmele. Firma väärtus tuli sedamoodi arvutades umbes kakssada viiskümmend miljonit dollarit! Pole ka midagi imestada, märkimisväärne hüpe kasumi kasvus toob kaasa märkimisväärse väärtuse suurenemise.

Brandon ütles ruttu, et sellist hinda ei saa me mingil juhul. Igal juhul mitte siis, kui kasuminumbrid on võetud prognoosist, mitte juba saavutatud tulemustest. Aga ta arvas, et püüda võiks sada viitkümmet miljonit... Milline muutus! Varem nad palusid vargsi Jumalat, et terve grupi eest niipalju saada. Nüüd küsivad nad ainult Bobi firma eest sama summa.

Pärast seda olin ma valmis alustama juttu Stacey firmast. Läbirääkimine *Pressure Steam*'i konkurendiga venib nagu tigu. Trumanni ja Doughty jaoks nagu tigu, minu jaoks nagu kiirrong. Praeguse tempoga arvestades on kõige tõenäolisem, et nad kirjutavad lepingu alla aasta lõpuks.

Ma lihtsalt mängisin ette stsenaariumi, kui Stacey samasuguse turunduslahenduse välja arendab ja konkurentide turuosasse sisse sööb. Nad said üsna kiiresti aru, et see mõjuks nagu dünamiidi torkamine konkurendi saba alla. See lubaks meil ka kõrgemat hinda küsida. Sain neilt kerge vaevaga välja pigistada lubaduse, et läbirääkimised külmutatakse järgnevaks kuueks nädalaks. Sel momendil oli neil suurem usk kui minul, et me suudame suruõhudivisjonile kiiresti konkurentsieelise luua.

Kui oli selge, et selle lahingu olin ma samuti võitnud, võtsin ma ette oma järgmise eesmärgi. Ma tuletasin neile meelde, kui suureks me olime Bobi firma väärtust hinnanud, ja väitsin siis, et me võiksime saada palju rohkem, aga me läheneme sellele valest küljest. Nad ei imestanud selle üle. Ma kardan, et ma ei suuda neid enam millegagi imestama panna, ükskõik, mida ma ka ei ütleks... Igatahes käisin ma neile välja, mida Dave oli mulle selgeks teinud. Et miks me ennast ise piirame firma väärtust määrama ainult finantsnäitajate põhjal? Me peaksime asja hindama hoopis lähtuvalt neist kasudest, mida ostja võib firma omandamisest saada. Ja need kasud ei piirdu kaugeltki mitte ainult kasumiga, mida firma toodab.

Arutasime mõtet pakkuda meie firmasid välja kui hea funktsioneerimise eeskujusid, kui muutuste katalüsaatoreid suuremate firmade jaoks. Alguses oli neil raske seda ideed omaks võtta, aga kui me viisime oma jutu Peteri firma näitele ja trükitööstusele, läks see palju lihtsamini.

Viimased kolm tundi koostasime esitlust suurtele potentsiaalsetele ostjatele trükitööstuses. Kuigi see aitas väga palju, et ma Brandonile ja Jimile olin oma idee selgeks teinud, ei meeldinud mulle töö tulemused. See ei ole hea esitlus, mitte üks raas... Ma pean neile õpetama, kuidas koostada muutuste puud. See on ainus viis, kuidas sellist keerulist sõnumit edasi anda. Leppisime uue kohtumise kokku nädalavahetusel kahe nädala pärast mere ääres. Proovime ka oma pered kaasa võtta.

Kas ma peaksin neile siis ka ütlema, et sellel kohtumisel ma kasutasin muutuste puud? See ei oleks vist hea mõte, nad võiksid tunda, et ma olen nendega manipuleerinud.

Kordan üle, mis ma nendega kohtumisel saavutasin. Suutsin piisavalt aega juurde võita Stacey firma jaoks. Bobi firmat ei müüda lähema nelja kuu jooksul. Vahepeal paneme me kokku kõikevõitva esitluse trükitöösturite tarvis. Siis oleme valmis kindlustama Peteri firma müügitehingu edu.

Muide, me otsustasime, et küsime Peteri firma eest üle saja miljoni. Selle numbri pakkusid nemad välja. Mina usun, et kui meie esitlus on tõeliselt hea, siis tuleb hind kahesaja lähedale. Elame-näeme.

Pole paha. Pole üldse paha võrreldes sellega, kus ma olin vähem kui kolme kuu eest, kui nõukogu otsus mulle pähe lajatas nagu sepahaamriga.

Praegu olen ma teel Stacey juurde. Me saame Doniga lennuväljal kokku ja homme hommikul on meil kohtumine kogu *Pressure Steam*'i juhtkonnaga. Ma pean suutma nad liikvele ajada, süstima

neisse enesekindlust, et nad turundusprobleemidele lahendust hakkaksid otsima. Nad peavad seda tegema. Neil on intuitsioon, neil on teadmised ja nemad on selle elluviijad.

Ma ei usu, et oleks mingeid raskusi, eriti kui ma ütlen, et sain neile tekitada piisava ajavaru, et Trumann ja Doughty on nõus ootama.

Mulle ei ole vastu tulnud mitte ainult Don, vaid ka Stacey on seal. Kui me parkla poole liigume, teatan talle hea uudise. Ta ei näi eriti tuld võtvat.

"Kas te saite turu probleemide puu valmis?" pärin ma temalt

"Nalja teed või?" on Stacey kibestunud. "Me ei suutnud isegi turu EST-ides kokku leppida."

"Millal te siis suudate?" ma püüan oma ärritust varjata.

"Alex, sa palud minult võimatut. Ma ei ole suutnud oma inimesi isegi turustussüsteemiga tõsiselt tegelema panna."

"Kuidas nii? Ma arvasin, et te töötate kuu aega juba üksikasju välja..."

"Jah, aga mis siis."

"Stacey, mis viga on?" nõuan ma. "Kas sulle tundub, et ma ei kaubelnud sulle piisavalt aega juurde? Et kuuest nädalast ei piisa turunduslahenduse koostamiseks? Bobi omad said sellega kahe nädalaga valmis, viimse detailini."

Stacey ei vasta midagi.

Mul hakkab kõrini saama. "Muidugi kuuest nädalast ei piisa," ütlen ma karmilt, "kui EST-ide nimekirja kokkupanemine võtab teil üle kolme nädala... Kuule, mina katkestan naba paigast, et sulle aega juurde kaubelda. Ma ei saa aru, miks sa lased selle oma inimestel ära raisata?"

"Alex, anna mulle andeks, aga ma arvan, et sa ei saa aru, milles on asi. Sa nõuad meilt võimatut. Kas sa üldse kujutad ette, mis mul firmas toimub?" Ma ei ole kunagi Stacey't nii lööduna näinud. "Vaatasid sa mu viimast aruannet? Müük on vähenenud. Toodang on vähenenud..."

"Ma mõistan, et motivatsioon on vähenenud, sellest võib aru saada." Ma proovin olla mõistev.

"See ei ole vähenenud, ta on põhjas," parandab Stacey mind.

See on juba liig! "Stacey, kas sa tahad mulle öelda, et sinu inimesed on otsustanud alla anda?"

"Ma ütlen sulle, et nad on otsustanud realistlikud olla. Neil on perekonnad, keda toita. Paljudel ei ole sääste, aga on eluaseme laen maksta... Kas saab neid süüdistada selles, et ainus, millele nad mõelda suudavad, on see, kuidas leida uus töökoht? Ei, kuula mind, Alex. Sellest ajast kui UniCo selle firma neli aastat tagasi ostis — mida on peremees nende heaks teinud? Kui palju on UniCo firma uuendamisse investeerinud? Null. Mitte pennigi! Ja nüüd müüb UniCo nad maha... UniCo teenib selle pealt neetud hunniku raha ja nemad lüüakse tänavale. Lõpeta, palun, surnud hobuse piitsutamine. Mitte keegi siin ei kavatse kaasa lüüa."

See on kapitulandi jutt. Kui ta üles ei ärka, siis on ainult üks tee. Lasta ta kohemaid lahti ja võtta ise tehase juhtimine üle. Ma pean talle aru pähe panema... Ma loodan, et ta veel kuulab mind.

Me oleme hotelli juurde jõudnud. Ma vaatan Stacey't, kuni ta silmad tõstab. "Ei, Stacey, sa eksid. Ja eksid rängalt. Sa võtad neilt inimestelt viimase võimaluse, mis neile jäänud on. Ja võimalus on olemas, tõeline võimalus. Me saame asjale teise käigu anda. Me saame neile inimestele tagada hea töökoha edukas firmas nimega *Pressure Steam*. Aga mitte sellise suhtumisega nagu sinul. Mitte kaotuse väljakuulutamisega enne, kui lahing üldse alanud on. Sina oled selle firma juht. See on sinu vastutus, et ta alles jääks ja edeneks. Ja mida sina teed? Otsustad juba ette, et mingit võimalust ei ole. Kuidas sa niimoodi võid?... Mis sellest, et need haid tahavad teid lammutajale müüa! Kas see tähendab, et pole mingit võimalust seda otsust ära muuta? Loomulikult, praeguste tulemustega ei ole mingit väljapääsu. Aga kelle teha on nende kehvade tulemuste parandamine?... Ja kes ütles, et meil ei ole piisavalt aega? Kui me oma tegevuse korralikult planeerime, kui me näitame korralikke vahetulemusi, siis on terve maailma aeg meie päralt. Sa võid süüdistada nõukogu, või mind, või turgu ja isegi oma inimesi. Aga lõpuks sõltub see ikkagi ainult sinust enesest. Sa võid otsustada, et sa suudad, või et sa ei suuda. Mõlemal juhul on sul õigus... Hommikul näeme. Don, lähme nüüd."

28

Sissepääsu juurest juhatatakse mind ja Doni suurde konverentsisaali. Nad kõik on seal ja ootavad meid. Stacey on kõik kohale ajanud. Mitte ainult kogu müügipersonal, isegi tootmisüksuste juhid ja ametiühingu esindajad on platsis. Nad on pidanud seina äärde lisatoole panema.

Kui ma suundun oma kohale pika laua otsas, tervitan kättpidi neid, keda ma tunnen. Nad on ametlikud, aga avalikku vaenulikkust ma ei näe. Don istub tagaritta, ukse lähedale. Targasti tehtud.

"Tere hommikust," alustab Stacey.

"Tere hommikust," proovib ta uuesti. Võtab aega, enne kui ruum vaikseks jääb.

"Siin on Alex Rogo, meie grupi asepresident," tutvustab Stacey mind. "Ta on siin sellepärast, et ta usub *Pressure Steam*'i tulevikku. Ta usub, et meie võimuses on ära hoida firma laialisaatmine. Eile kohtus Alex kahe tähtsa nõukogu liikmega ja kauples meile aega juurde. Ta veenis neid, et meil on veel võimalus ja et kõik müügilähirääkimised peatatakse teatud ajaks."

Kostab mõni üksik käteplaks.

Kas Stacey toetab mind? Kas ta võtab teatepulga üle? Kui ta seda ei tee, siis tuleb järjekordne tugev tagasilöök. Tagasilöök, mida me endale lubada ei saa. Täna varahommikul ma otsustasin, et pean tema peale mängima. Ta saab hakkama, selles pole kahtlust. Küsimus on, kas ta tahab.

"Kuulame, mida Alex meile öelda tahab." Stacey istub. Nüüd on minu kord tõusta.

Ma vaatan neid. Nad on segaduses ja alla andnud. Ma pean alustama üldise pildi edasiandmisest. Aga ma pean hoolega jälgima, et ma nimetaksin asju õigete nimedega, õõnes jutt võib kõik kihva keerata. Ja veel tuleb mul nad üles äratada. Aga kuidas?

Ma alustan. "Ma töötan peakorteris. Mulle lähevad korda numbrid, eriti need, mis on plusspoole peal. Kõik kõrvaltegevuste grupi

firmad on viimase aasta jooksul paranenud, aga ükski ei ole veel edukas. Nad on tõusnud suurest kahjumist nullini, aga see mida tahetakse näha, on kasum... UniCo'l on vaja raha. Hädasti. Ükski meie kolmest firmast ei too sisse raha, millest oleks mõtet rääkida. Pole midagi imestada, et nõukogu otsustas kõrvaltegevuste grupi maha müüa. Selline on äri. See on karm ja selge äri—" Ma teen väikese pausi, ja jätkan siis.

"Kolm kuud tagasi võttis nõukogu vastu otsuse, et kõik kolm firmat lähevad kohe müüki. Iga firmat ähvardas nii või teistsugusel moel häving. Nõukogu otsust meie muuta ei saa. Jäänud on ainult üks tee: kiiresti parandada tulemusi. Parandada nii, et ükski uus omanik ei hakka sekkuma sellesse, kuidas firma töötab... Selleks on vaja suurendada kasumit. Mitte kümme protsenti, mitte sada. Mitte viissada. Kõik firmad peavad oma hädised kasumid muutma numbriteks, mis vapustaksid." Saalist ei kosta kippu ega kõppu.

"Seda ei ole võimalik teha kulusid kokku hoides. Seda ei ole võimalik teha rohkem töötades... Te arvatavasti mõtlete, et seda ei ole võimalik üldse teha ja punkt."

Lõpuks tekib saalis midagi reageeringu sarnast. Kahjuks tekib see sellest, et nad on nõus minu viimase väitega.

"Ainuke võimalus seda teha on leida uus, kaval viis müügi suurendamiseks."

Ei pea olema teab mis ekspert, et nende kehakeelest välja lugeda, et kui enne oli veel mingi killuke lootust, siis nüüd on see kadunud.

"Kuulake edasi," nõuan ma. "Üks meie grupi firma on sellega juba hakkama saanud. Kaks kuud tagasi oli nende kasumiprognoos selleks aastaks üheksasada tuhat. Nüüd on selge, et see tuleb üle kümne miljoni!... Ei, UniCo ei andnud neile mitte sentigi investeeringuteks. Ja nende turul ei toimunud mingit muutust paremuse suunas. Nad said sellega ise hakkama. Nad panid kokku uue, ebatavalise pakkumise turu jaoks."

Ma teen pausi, et neil oleks aega seda seedida, ja jätkan siis.

"Meie kosmeetikafirma stardipositsioon oli halvem kui teie oma. Eelmise aasta kahjum oli miljon dollarit. Selleks aastaks oli plaanis nulli jõuda. Nüüd on ka nemad leidnud oma lahenduse turundus-

probleemile. Kõigile on selge, et nad teenivad üle kolmekümne miljoni dollari kasumit. Võite isegi arvata, et kummaski firmas ei karda keegi enam oma töökohast ilma jääda. Nad on end kindlustanud… Nüüd on teie kord. Te peate leidma läbimurdva turundusidee oma tööstusharu jaoks. Peate hakkama mõtlema ebatraditsiooniliselt."

Nad vaatavad mulle tuimade nägudega otsa. Tunda on jäist hingust.

Pole ka midagi imestada. Nad on löödud. Kõned ja näited ei lähe neile korda. See jääb nende olukorras kaugeks.

Nad peavad hakkama nägema selget väljapääsu. Peavad nägema oma turunduslahendust ja peavad hakkama uskuma, et nende võimuses on see ellu viia. Muidu ei liiguta nad oimugi.

"Mis takistab teil müüki suurendamast?" küsin ma. Keegi ei hakka vabatahtlikult vastama. Proovin veel korra.

"Mille üle teie kliendid kõige rohkem kurdavad?"

Vaikus. See muutub juba piinlikuks.

"Mida teie potentsiaalsed kliendid nõuavad?" ei anna ma alla. "Mida nad nõuavad, et teie pakkumist vastu võtta?"

"Madalamaid hindu," kostab mitmest kohast. Nad naudivad mu ebamugavust. Neile meeldib näidata koht kätte keskkontori suurele bossile, kes mitte tuhkagi ei taipa reaalsest elust.

Ma ei saa neilt isegi turu ebasoovitavaid ilminguid. Peab teist taktikat kasutama. Neile pakub praegu kahjurõõmu mulle tõestada, et väljapääsu ei ole. Võib-olla aitaks see, kui ma suudaksin nende pilve koostada? Kui ma nad selle pilvega nõustuma saan, võib-olla saan seda siis kasutada, et lahenduseni välja murda? Pime võimalus, aga mida mul kaotada on—?

"Nii et madalamaid hindu… Selge. Ja mis juhtub, kui te hindu alandate?" Hakkan vaikselt nende pilve kokku panema.

"Mitte midagi," teatab Joe, müügidirektor järsult. "Sellepärast, et konkurendid viivad oma hinnad viivitamatult samale tasemele."

"Midagi siis ikkagi juhtub. Meie kasum kahaneb." Nad ei vaevu isegi naeratama.

Lähen grafoprojektori juurde ja ütlen: "Eesmärk on 'Suurendada müüki'. Selleks, et 'Suurendada müüki', peate te 'Vastama kliendi

vajadustele'. Mis tähendab, et te peate 'Vähendama hindu'… Teiselt poolt, selleks, et 'Suurendada müüki', peate te 'Tegema asju, mida konkurendid ei saaks järele teha', mis tähendab 'Mitte vähendama hindu'."

Vaatan seinale projekteeritud diagrammi veidi aega, et võimaldada neil sellesse süveneda, enne kui uuesti nende poole pöördun. "Kas midagi sellist?"

"Jah," vastab Joe vaikse häälega.

"Ma küsin kõigi müügimeeste käest, kas see on teie konflikt?"

"Jaa," vastavad nemad kooris.

"Tõsine probleem," möönan ma. "Väga tõsine probleem. Joe, tule mulle, palun, appi."

Joe tõuseb vastu tahtmist. "Appi mida tegema?"

"Appi otsima, kas sellest kastist on väljapääsu."

Joe kõverdab umbusklikult huuli, aga tuleb siiski ette minu juurde.

"Joe, milline osa sellest pilvest sulle kõige rohkem vastumeelt on?" küsin temalt.

Joe uurib pilve enne põhjalikult ja vastab alles siis: "Alumise poole vastu ei ole mul midagi… Ja klientidele head meelt teha meeldib mulle ka. Mis mulle kindlasti ei meeldi, on hindu alla lasta."

"Kas kõik on Joe'ga nõus?" Ma tahan, et nad kõik selles osaleksid.

Mõned ütlevad 'jah'. Teised noogutavad.

"Väga hea," jagan neile tunnustust. "Toome nüüd välja varjatud põhjendused. Selleks, et 'Vastata kliendi vajadustele', peame me 'Vähendama hindu' sellepärast, et… Noh, millepärast, Joe?"

"Sellepärast, et seda nad nõuavad," lõpetab Joe minu lause.

Kah mõni vastus. "Ära hiili vastusest kõrvale, Joe. Püüa kliendi vajadustest lähtuda."

Joe'le minu märkus ei meeldi. Müügimees peab niikuinii kliendi vajadustest lähtuma. See on juba pühaks sakramendiks kuulutatud.

"Nende vajadus ongi madalam hind," ütleb ta ametlikul toonil.

"Miks?" jätkan mina elukauge ülemuse mängimist.

"Sellepärast, et peaaegu kõigile meie klientidele avaldab nende kõrgem juhatus survet, et rahadega on kitsas. Nad on tööstusettevõtted. Nad on nagu meie… Kogu aeg keegi keskkontorist kukil, kes nõuab paremaid finantstulemusi."

Tal on siiski veel särtsu, et minuga kembelda. See on hea märk.

"Nüüd me hakkame juba kuhugi jõudma," teen ma näo, et ei saanud tema küünilisest märkusest aru. Sõnastan tema jutu selgelt väljendatud põhjenduseks ümber: "Selleks, et 'Vastata kliendi vajadustele', peame me 'Vähendama hindu' sellepärast, et 'Ainus viis, kuidas tulla vastu kliendile avaldatavale finantsilisele survele, on meie hindu alla lasta'. Nii sa ütlesid?"

"Mida meie klient nõuab, on see, et me hindu alandaksime," ajab Joe oma joru. "See on selge. Aga kui me nendega rääkida üritame, siis püüavad nad kõik oma finantsprobleemid meie kaela lükata. Näiteks mõni neist on tähtnud, et me annaksime neile varuosi komisjonimüügile. Kas midagi jultunumat saab üldse välja mõelda?" On selge, et kogu see teema ärritab teda.

Ta ei aita kaasa, aga ma näen võimalust, kuidas seda, mis ta ütles, saab ära kasutada. Võib-olla pole see päris aus mäng, aga me peame edasi liikuma. Ma vaatan vaheldumisi Joe'd ja pilve ning pöördun siis kõigi poole. "Nagu te kuulsite, Joe ei ole nõus, et meie põhjendus kehtib. Hindade allalaskmine ei ole ainus viis, kuidas vastu tulla kliente pigistavale finantskoormale. Nagu Joe ütles, võib näiteks anda neile varuosi konsignatsiooni alusel, justkui vastutavale hoiule enne tarvitamist…"

Joe on sellest tõlgendusest keeletu.

Idaranniku piirkonna müügijuhil Philil saab ka mõõt täis. "Aga kulla härra, mis siin vahet on? Kas konsignatsiooniga andmine ei ole lihtsalt üks moodus hindu alla viia?" Vaid minu positsioon ei lase tal mulle otse öelda, mis ta minust arvab. Selles pole kahtlust.

"Phil," hakkan ma rahulikult seletama, "selles on väga suur vahe, kas alandada hindu või teha varuosade peale konsignatsioonileping."

"Mina vahet ei näe," ütleb Joe, kes on vahepeal toibunud ja lahinguväljale naasnud.

"Las ma esitan selle kohta ühe näite. Oletame, et kliendil on saja tuhande dollari eest varuosade tagavara ja ta tarbib sellest keskmiselt kümne tuhande eest kuus." Kirjutan selle kõik kilele üles. "Tüüpiline keskmise suurusega klient. Millist mõju avaldab see kliendi finantsidele, kui me alandame varuosade hinda kümne protsendi võrra?"

"See oleks katastroof," ei suuda Phil ennast tagasi hoida. "Meie kaotaksime tulu ja ma ei usu, et me tänu sellele ühtegi osa rohkem müüksime. Kas me nüüd hakkamegi seda tegema või?"

"Me hakkame tegema ainult seda, mis on äri jaoks mõttekas," kinnitan talle. "Praegu me lihtsalt püüame vastata sinu küsimusele, mis vahet on hinna alandamisel ja konsignatsioonil. Sa väidad, et mingit vahet ei ole. Mina väidan, et on. Kas kontrollime järele?"

See ei meeldi kellelegi. Ma kuulen neid pomisemas: "Teoreetiline arutelu… See on lihtsalt aja raiskamine… Las ta räägib…"

Ma ei pööra sellele tähelepanu, panen oma arvulise näite uuesti üles ja kordan oma küsimust Joe'le: "Millist mõju see kliendi finantsnäitajatele avaldab?"

"Kui me alandame oma hinda kümne protsendi võrra, siis me saame iga kuu tuhat dollarit vähem. See ongi kõik. See ei ole minu jaoks küll mingi mõttekas äriline otsus." Joe keeldub asja kliendi aspektist vaatama.

Kuni ma ei ole suutnud sundida neid pakkumistele kliendi silmadega vaatama, ei ole mingit võimalust, et me midagi arukat suudame kokku panna.

"Teisiti öeldes," sõnastan ma tema vastuse ümber, "kliendi rahadele on sellel otsene positiivne mõju, mille suurus on tuhat dollarit kuus, mis avaldub nii rahavoos kui kasumis. Nüüd oletame, et selle asemel me hoopis pakume nüüdsest peale samale kliendile varuosi konsignatsiooni tingimustel. Mis on sel juhul rahaline mõju? Kliendi, mitte meie jaoks."

Joe ei vasta.

"Seda tuleb kliendi raamatupidaja käest küsida," hõikab Phil.

Ma ei tee temast välja ja räägin Joe'ga edasi. "Kui me läheme konsignatsiooni peale üle, mis siis hakkab toimuma? Esimesel kuul

võtab klient oma varudest kümne tuhande dollari eest osi. Meie taastame tema varud, aga konsignatsiooni põhimõttel. Tulemuseks on see, et klient parandas oma rahade seisu kümne tuhande võrra ja vähendas oma laoseisu sama summa jagu. See tähendab et meie pakkumine on talle väga ahvatlev. Palju kasulikum kui kümneprotsendiline hinnaalandus. Nüüd, kuu aja pärast klient…"

Joe ei kannata seda enam välja. "Jah, see pakkumine on kliendile väga ahvatlev ja puha. Loomulikult — tema rahaline seis paraneb kümne tuhande võrra, meie rahade seis kannatab täpselt samapalju! Tema laoseis väheneb kümne tuhande võrra, meie oma suureneb sama palju!"

"Ei ole õige. Steve?"

Pressure Steam'i raamatupidaja Steve vastab nii, nagu ma eeldasin: "Meie laoseis suureneb ainult kahe tuhande viiesaja dollari võrra. Sellise väärtusega on osad meil arvel. Me ei arvesta oma laoseisu müügihinnaga."

"Mis siis!" Joe on juba üsna närvis. "Vabandage väga, aga kui te samamoodi jätkate, miks te siis ei anna põhivarustust samuti konsignatsiooni alusel?"

"See on huvitav idee," ütlen ma rahulikult. "See lahendaks kliendi investeeringute eelarve probleemi."

"Aga…" Joe'l ei ole enam sõnu.

"See võimaldab tal parandada ka investeeringu tootluse näitajat. Tema keskkontorile see juba meeldiks… Ja kui ta kuulub samasugusesse korporatsiooni nagu meie, siis on see tema jaoks eriti hea pakkumine, sest selle läbi ei seota koheselt ka üldse raha."

"Ära aja jama!"

"Ma ei aja jama," teatan ma kuivalt. "Ma lihtsalt proovin välja selgitada, mis potentsiaalsele kliendile võiks meeldida."

See on viimane tilk Joe kannatuste karikasse. "Kliendile meeldiks! Ma võin sulle palju asju rääkida, mis meie klientidele kõik meeldiks. Häda on selles, et meile pole neist asjadest mingit kasu…"

"Too mõni näide."

"Kui sa tahad teha midagi, mis neile tõesti hirmsasti meeltmööda oleks," ei kõhkle Joe hetkegi, "siis anna neile juba kõik… Parim

oleks, kui me kogu tema suruõhuga seotud vajadused enda kaela võtaksime, kõik oleks meie oma ja meie teha. See on ju absurdne!"

Ma jään talle otsa vahtima. Ja teen seda tükk aega. Ongi vastus käes. Nii lihtne. Kas see on võimalik?

Joe hakkab minu pilgu all nihelema.

Järsku teeb Stacey suu lahti. "Joe, korda, mida sa praegu just ütlesid. Sõna-sõnalt."

"Kui tahad kliendile tõeliselt meeldida, siis tuleks kõik tema suruõhu-vajadused enda kanda võtta," ütleb Joe tigeda ja nördinud häälega.

"Miks mitte?" Stacey tõuseb püsti. "Mis oleks, kui kõik oleks meie oma — põhiseadmed, varuosad, hooldusmehaanikud, kõik?… Meie hoolitseksime kõige eest, mis iganes kliendil seoses suruõhuga vaja peaks olema. Me võiksime neile müüa suruõhku. Mitte seadmeid, mitte varuosi, vaid suruõhku…"

"Ärge kartke, me ei anna seda ilma eest. Me võtame selle pealt tasu."

"Kuidas me seda tasu arvestama hakkame?" nähvab Joe.

"Ma ei tea," vastab Stacey. "Võib-olla vastavalt tarbitud kilokaloritele, või mingitele muudele ühikutele."

"See ei oleks piisav," vaidleb Joe. "Me peame ülekande kaugusi ka arvestama. Torud, voolikud ja kõik, mis nende juurde kuulub, on osa süsteemist."

Tore, tore. Juba ta ongi kaasa tõmmatud.

"Võib-olla peaks maksustama tarbitud ühikut meetri kohta?" kuulen ma kedagi valjusti arutlemas.

"Kindlasti mõtleme midagi välja," ütleb Stacey. "See ei ole probleem." Ta pöördub nüüd kogu saali poole: "Kuidas teile tundub? Ärme enam müüme rauda, vaid seda, mida klient vajab. Suruõhku. Kus ta seda vajab, millal vajab ja kui palju vajab… Mis te sellest mõttest arvate?"

Keegi ei kiirusta vastama. Mõni noogutab kahtlevalt. Mõned vahivad lage või üksteisele otsa. Aga negatiivset reaktsiooni ei ole. Nad lihtsalt mõtlevad asja üle. Mina istun oma kohale.

Esimesena teeb suu lahti Phil. Ta ütleb ainult ühe sõna: "Xerox…"

"Täpselt! Xerox," kordab Stacey. "Meie suured koopiamasinad. Me ei ole neid ostnud. Need ei ole meie omad. Me ei hoolda neid. Kõige suuremate peal me isegi ei tööta ise... Kõike teeb Xerox. Ja meie maksame neile. Me maksame neile kokkulepitud summa kuus, pluss mingi väikese summa iga koopia pealt. Nad ei müü meile koopiamasinaid, nad müüvad meile koopiaid, millest iganes me tahame koopiaid teha... Joe, mis on sinu arvamus?"

"Sellest ei tule midagi välja. Enamus meie tuludest ja kogu meie kasum tuleb varuosadest. Kui me hakkame neid konsignatsioonile andma, siis jääme nälga."

"Kes on rääkinud midagi konsignatsioonist?" on Stacey üllatunud. "Mina räägin selle uue pakkumise tegemisest uutele klientidele. Firmadele, kes ehitavad uusi tehaseid või laiendavad vanu."

"Aa, see on teine asi..." rahuneb Joe veidi.

"Noh, mis sa siis arvad?"

"Ma ei oska öelda." Joe ei ole enam üldsegi mitte nii agressiivne. "See võib töötama hakata. Meil pole suurt midagi kaotada... Niikuinii müüme me lepingu saamise nimel põhivarustust juba materjali hinnaga."

Stacey küsitleb teda edasi: "Kui me pakuksime seda fikseeritud kuutasu ja kasutamisele vastava maksu eest, kas siis saaksime lepinguid sõlmida?"

"Sõltub tasu suurustest. Aga kui me õige hinna määrame, siis saame. Tõeline küsimus on, millise hinnaga see meile ära tasub?"

"Tasuvus sõltub sellest, kui palju see meile maksma läheb," vastab Stacey. "Peamine mure on varuosad. Kui me uue jaotussüsteemi sisse seame, oleme võimelised mistahes osa mõne tunniga kohale toimetama. See tähendab, et kliendi juures peab märksa väiksemat varu hoidma. See hoiab oluliselt meie kulusid kokku."

"Teatud piirides," peab Joe nõustuma.

"Samuti olen ma kindel, et me saame süsteemi hooldamisega hakkama mitmekordselt väiksemate kulutustega kui kliendid ise," jätkab Stacey.

"See on täitsa kindel," toetab teda Phil. "Nemad ei oska meie seadmeid hooldada. Mõnikord on nii, et mida nemad hoolduseks nimetavad, on tegelikult sabotaaž."

"Mis tähendab, et me suudame süsteemi hooldada vaid murdosaga nendest kuludest, mis nad ise teevad. Joe, me saame neile head hinda pakkuda. Väga head hinda..."

"Me peame selle korralikult läbi kalkuleerima." Joe eelistab ikka veel skeptiline olla.

"Ei pea mingeid kalkulatsioone tegema, vastus on ette teada. Kuule, Joe, meil on ju tohutul hulgal ülevõimsust," tuletab Stacey talle meelde, mis on niigi selge. "Kui sina ütled, et selle uue pakkumisega me saame uut turgu juurde, annab igasugune mõistlik hind meile kasumit juurde. Mõistad sa?"

"Kui see on edukas pakkumine, siis teevad konkurendid selle kohe järele. Mis kasu sellest oleks?" ajab Joe sõrad vastu.

"Me saame midagi ette võtta, et seda ei juhtuks," ütleb Phil. "Kui me suudame kõik varuosad kohale toimetada mõne tunniga, siis võime garanteerida väga suure töökindluse. Pakume näiteks trahvi selle eest, kui meie süsteemi seisak kestab kauem kui... näiteks kakskümmend neli tundi."

"Trahvi? Milleks trahve vaja on pakkuda?" muutub Joe kohe valvsaks.

"Sest niimoodi saame tagada, et konkurendid ei hakka kohe meie pakkumist kopeerima," ütleb Stacey.

"Ja kui nad kopeerivad, siis murravad oma kaela," võtab Phil kokku.

Joe ei vasta. Paljud muigavad parastavalt. Alles praegu saan ma aru, kuidas nad teda ei salli. Ausalt öeldes mina ka mitte.

Stacey pöördub saali poole ja teeb ettepaneku: "Kontrolliks õige tõsiselt järele, millisel määral see pakkumine uuele kliendile meeltmööda oleks?"

Nad hakkavad arutama ja vaidlema. Üha rohkem ja rohkem inimesi sekkub mõttevahetusse.

Veidi aja pärast võtab Stacey tühja pabertahvli lehe ja kirjutab alla serva: 'Me pakume suruõhku kus, millal ja kui palju iganes klient vajab'.

Aegamööda hakkab tuleviku puu kuju võtma. Iga kord, kui nad mõnest probleemist üle saavad, ilmub puusse mõni element juurde. Pärast kolme tormilist tundi on kolm lehte täis. Nad on kriisist üle

saanud. Keegi ei ole enam lahenduse vastu, kõik on ametis selle viimistlemisega. Kindlustamaks, et asi kindlasti töötaks.

Tuleviku puust on selgesti näha, kui suured ja laialdased pakkumisest tulenevad kasud kliendi jaoks tegelikult on. Need on väga muljetavaldavad.

Kõik üksikasjad on väga põhjalikult lahti kirjutatud, aga üldjoontes võib kogu kontseptsiooni kirjeldada väga lihtsalt. Pakkumine, mida nad praegu koostavad, erineb sellest, mida nad kogu aeg teinud on, nagu auto ostmine erineb auto liisimisest. Nagu teada, on liising maksude tõttu väga populaarne. Aga siinse pakkumise juures on see vaid tühine osa kogu kasust.

Et selle ulatusest paremini aru saada, kujutlege, et te ei pea mitte ainult ostma autot, vaid ka kogu töökoja, kus seda teenindatakse, laotäie varuosi ja bensiinijaama veel kõigele krooniks.

Nüüd pakuvad nad teile autot, mida teil vaja on, ja te maksate selle eest vastavalt läbisõidetud kilomeetritele. Hind on väga mõistlik. Kui arvesse võtta ka hoolduskulud ja seotud kulud, on hind isegi odav.

Nüüd kujutage ette, et teil on vaja autot, aga teilt nõutakse kõrget investeeringu tasuvust. Sel juhul erinevad need kaks pakkumist nagu öö ja päev.

Teades, kuidas peakorterites sellistesse asjadesse suhtutakse, olen ma kindel, et kui nad oma pakkumist hästi esitlevad, siis on kindel, et nad võidavad kõik pakkumised, kus on tegemist uute seadmete paigaldamisega. Arvestades nende suurt võimsusvaru, teenivad nad selle pealt korraliku kasumi. Kui palju? Selleks peab nädala või kaks ootama, kuni nad mulle detailse plaani esitavad.

Nad on just lõunavaheajale minemas, kui Phil ütleb: "Miks me peaksime seda pakkumist tegema ainult uute paigalduste puhul? Miks me ei võiks seda hakata pakkuma oma konkurentide klientidele? Sellise pakkumisega võime neist iga päev mõne tasku pista ja konkurendid ei saa seda kuidagi takistada."

See ettepanek vallandab tõelise hullumaja. Kõik räägivad korraga. Sellega on seotud palju negatiivseid harusid, mida peab kõrvaldama. Väga palju.

Ma otsustan jalga lasta. Minu kohaolek ei anna midagi juurde, pigem vastupidi. Stacey hoiab asja raudse kontrolli all ja on üleni teotahet täis. Keegi ei arva enam, et müüki ei ole kuidagi võimalik suurendada, vastupidi, kõik on muutunud üsna verejanuliseks. Nad ihkavad konkurentide verd.

Don tahab sinna jääda. Stacey'l ei ole selle vastu midagi, vastupidi, talle on see väga meeltmööda.

29

Kuus kuud hiljem istume minu kabinetis.

"Kui kaua nad kavatsevad seal istuda?" küsib Bob juba kümnendat korda.

"Kohvi tahad veel?"

Bob ei tee minust väljagi. "Paganama juristid… Mida nad seal teevad? Teritavad pliiatseid või? Kui kaua võib paari väikest parandust teha—?"

Me ootame juristide järel, kes viivad sisse viimaseid muudatusi, milles me kokku leppisime. Siis kirjutavad Granby ja Nelson lepingu alla ja *I Cosmetics* ei ole enam UniCo oma.

Bob tõuseb ja hakkab edasi-tagasi marssima. "Ja ikkagi ma väidan, et me küsisime liiga vähe."

"Lase nüüd olla, Bob. Kakssada seitsekümmend miljonit on hea hind. Pealegi, mis sinul sellest. Umbes tunni aja pärast oled sa üks nendest. Lähed ühest leerist teise. Kas mõtled äkki viimasel minutil veel ümber?"

"Ega vist." Ta istub uuesti. "Mul ei olnud sellega erilisi probleeme. Eriti pärast jutuajamist Peteriga."

"Jah," naeran mina. "Ta on omadega rahul nagu meierei kass."

"Miks ta ei peaks olema? Nad laienevad nii mis hull."

"Ma arvan, et tõeliselt rahul on ta eriti sellega, et saab nüüd teistele õpetada, kuidas asju õigesti teha tuleb… Sa ju tead, kuidas talle meeldib õpetada. Ma kuulsin, et nad kavatsevad kõik oma juhid tema juurde praktikale saata. Isegi kontserni finantsdirektor peab kaks nädalat seal olema. Kas kujutad ette, mida Peter talle korraldada võib?"

Bobi hirnumine paneb kabineti seinad värisema.

"Sa ei olegi mulle muide rääkinud, kuidas sa sellise imega hakkama said? Selle niru eest sada kuuskümmend seitse miljonit saada—"

"Ma ei usu, et Peterile meeldiks, kui ta kuuleks, et sina tema kallist firmat niruks nimetad."

"Kui ta kuuleb, siis lööb ta mu maha! Aga, Alex, kogu minu suure austuse juures — see on siiski väike firma. Kui suur nende käive oligi? Midagi alla seitsmekümne miljoni. Sa müüsid nad rohkem kui kahe aasta käibe eest!"

"Muuseas, nad pigistasid aastas ka neliteist miljonit kasumit välja. Aga õige vastus on, et me saime selle hinna samamoodi nagu me sinu firmale õiglase hinna määrasime. Me ei müünud lihtsalt firmat. Me müüsime väärtuslikku kontseptsiooni. Firma ja tema juhtkond olid selle kontseptsiooni elluviimiseks vajalikud vahendid."

"Ah, vaat mis…" Bob jääb vaikseks. "Sinult on veel palju õppida. Võib-olla teengi vea, et UniCo'st ära lähen—?"

"Hull oled või! Kas sul tuleb siin iialgi niisugust võimalust?"

"Ei, ma õrritan niisama. Kes võiks veel paremat võimalust tahta? Mulle ei jää mitte ainult *I Cosmetics* juhtida, vaid ka terve apteekide varustuskett. Sinu poisi ideed töötasid suurepäraselt. Milline töö—! Viis firmat. Üheksa tehast… Üle kahesaja müügiesindaja. Kopsakas eelarve. Ma ei suuda seda ära oodata. Mis, kurat, need juristid seal munevad?"

Ta hakkab jälle otsast peale.

Palun Frani, et ta meile teed tooks. Kohvi oleks küll liiast.

"Muide, Alex, mis sa siis tegema hakkad, kui Stacey firma on maha müüdud? On sul mingid rauad juba tules?"

"Võib-olla võtad mu enda juurde tööle?" muigan ma. "Mul on mõned ideed. Veel mitte midagi konkreetset. Aga küll ma toime tulen."

"Muidugi tuled. Iga firma võtaks su kahel käel vastu. Sinu saavutuste ja sidemetega ei ole mingit muret. Ma lihtsalt uurisin, kas sa oled juba otsuse teinud."

Ausalt öeldes on mul endal ka selle koha pealt natuke kripeldama hakanud. Mul on olnud veidi võimalust ringi vaadata ja eriti palju kohti ei ole, mis mulle meeldiksid. Rääkimata nendest, mida ma võiksin saada. Aga aega veel on. Ma loodan…

"Tead, mis, Alex," segab Bob mu mõtetele vahele. "Kui mulle mingi asi oma uue töö juures ei meeldi, siis see, et ma ei saa enam sinu käest nõu küsida. Oota, las ma räägin… Ma olen seda sulle juba ammu tahtnud öelda, aga varem see kuidagi ei sobinud. Nüüd, kui on selge, et ma ei pea sulle enam pugema—"

"Sa pead ikka veel. Leping ei ole alla kirjutatud."

"Ole parem, palun, vait. Mul ei ole seda üldse mitte kerge rääkida. Nii et sinu nalju ei ole mulle veel lisaks vaja…"

"Ära siis ütlegi midagi. Pole mingit vajadust. Ma saan aru."

Bob istub mõne sekundi vaikides. "Ei. Ma pean selle välja ütlema. Ma olen sinust kuus aastat vanem. Ma olen jõudnud sinna, kus ma olen, raskemat teed pidi. Keegi ei ole mulle midagi niisama andnud. Eriti sina mitte… Sa panid mu tööle nagu mitte ükski teine ülemus. Aga viimase kaheksa aasta jooksul olen ma hakanud sinust mõtlema nagu isast. Ära naera midagi. Ma räägin tõsiselt… Ma teadsin kogu aeg, et sa oled kusagil olemas, jälgid mind ja hoolid minust. Mitte nagu kanaema, kes hoolitseb, kui vaja ei ole — vastupidi… Lubades mul endal kasvada ja vigu teha, aga alati valmis mind suunama, kui ma seda vajasin. Ma teadsin, et juhtugu mis tahes, sina oled alati valmis mind juhatama, kuidas asjad uuesti korda saada. Sa ei kujuta vist ettegi, kui hea tunne on seda teada. Tänan sind, Alex… Okei, nüüd sain selle öeldud. Palun ära midagi vasta."

Mida mul olekski vastata?

Kui allakirjutamise tseremoonia on läbi, annab Granby mulle märku, et ma tema juurde jääksin. Inimesed lahkuvad ükshaaval või väikeste rühmadena ruumist. Kõik on heas tujus. See on tõeline võidutehing kõikidele pooltele.

Lõpuks jääme ainult meie Granby, Trumanni ja Doughty'ga. Ainult meie neli suures luksuslikus ruumis. Istume nurgalauda. Me kõik oleme selle lepinguga kõvasti vaeva näinud, ja näib, nagu oleks kõigil soov, et see hetk nüüd veel kauem kestaks.

"Palju õnne, Alex!" ütleb Granby. "Ma tahtsin sind isiklikult tänada. Sina muutsid selle fiasko tõeliseks võiduks. Saan nüüd palju kergema südamega pensionile minna, teades, et jätan endast maha tugeva ettevõtte. Suur tänu, veelkord!"

"Meie poolt samuti," ütlevad teised.

Natukese aja pärast küsib Granby: "Kuidas *Pressure Steam*'il läheb? Millal me selle tehinguga saame edasi liikuda?"

"Praegu on veel liiga vara öelda," vastan mina. "Neil läheb hästi, aga kuni me ei tea täit ulatust, on väga raske mõistlikku pakkumist kokku panna."

Tundub, et see neid ei häiri. "Selgita natuke lähemalt," palub Brandon.

"Kõik läheb plaanipäraselt, suuri üllatusi ei ole. Neil on juba neli uut suurt klienti ja praegu uurib nende pakkumist veel tosina jagu firmasid. Praegu on probleem rohkem selle protsessi kontrollimises… Kogu aeg peab balansseerima uute klientide juurdevõtmise ja pudelikaelte tekkimise ohu vahel."

"Arvata võib, et kõik suruõhutarbijad jälgivad neid uusi kliente erilise tähelepanuga," kommenteerib Granby.

"Enam-vähem," noogutan ma nõustumise märgiks. "Sellepärast ongi oluline liikuda edasi erilise ettevaatusega. Üks vääratus, ja konkurendid puhuvad selle suureks. Enam neid meie lähenemine naerma ei aja. Nad hakkavad paanikasse minema."

"Peavadki minema," ütleb Brandon "Ma ei taipa siiamaani, kuidas sa selle valmis said. Jah, me lugesime läbi kõik puud. Nelikümmend seitse negatiivset haru! Üle saja takistuse… Ma pole elu sees nii põhjalikku planeerimist näinud."

"Mida sa siis ootasid? Meil ei olnud vigade tegemiseks lihtsalt aega. Nii me siis pidime rohkem aega kulutama planeerimisele!" õrritan ma teda. "Jah, ma olen nõus. Stacey ja tema seltskond on saanud hakkama märkimisväärse saavutusega.

"Eriti imetlen ma seda, kui hästi nad ajastasid varuosade varu vähendamise piirkondlikes ladudes ajaga, kui neil oli vaja neid varusid uute klientide juures suurendama hakata. Neil ei olnud vaja UniCo käest mitte sentigi selleks juurde küsida. See oli tõeline sünkroniseerimise meistriteos!"

"Mis mulle kõige sügavamat muljet avaldab," jätkab Granby, "on see, kuidas nad lõid oma hooldus personali… Klientide juurest parimate spetsialistide lülitamine oma pakkumisse oli geniaalne

leid. See lahendas kõikide jaoks nii palju probleeme ühekorraga. Võimas!"

Ma muigan. Meie tööjõu juurdevõtu külmutamise poliitika tõttu pidin ma Granby'ga nende pärast tuliseid lahinguid lööma. Tema seda vist enam ei mäleta.

"Millal me siis sinu arvamust mööda saame müügile hakata joont alla tõmbama?" küsib Jim.

"Ma ei tea. Tõesti on liiga vara öelda... Mingil hetkel on vaja see otsus teha, aga mitte praegu, see on kindel."

"Mulle tundub, et kahest kuust veel peaks piisama, et saada pilti sellest, kui suureks meie turuosa kujuneb," oletab Brandon. "Võib-olla siis?"

Granby vaatab mulle otsa: "Kas on nii?"

"Brandonil on õigus. Selleks ajaks on Stacey tõenäoliselt oma ülevõimsused ammendanud. Edasine kasv sõltub sellest, millise kiirusega ta suudab endale uusi insenere välja õpetada. Võib-olla tuleb neid konkurentide juurest üle meelitada, aga isegi siis läheb neil aega, et harjuda sellega, kuidas meie firma töötab. See on nii erinev sellest, millega nad harjunud on... Just, kaks kuud peaks olema paras aeg."

"Nii et siis kaks kuud..." Granby ei tundu selle peale eriti õnnelikuna.

"Kas sellega on probleeme?" tahab Brandon teada.

"Mitte eriti. Ainult see, et ma tahtsin natuke aega saada, et oma otsi kokku tõmmata. Ma lähen kolme kuu pärast pensionile ja ma tahtsin viimase kuu pühendada kõigi meie allüksuste külastamisele. Brandon ja Jim, ma tean, et seda on liiga palju paluda, te olete niigi rohkem teinud kui otseselt nõutud, aga kas ma tohin teilt paluda, et te ka selle müügi enda peale võtaksite?"

"Minul on parem idee," ütleb Brandon. "Kahe viimase lepingu läbirääkimisi vedas tegelikult Alex. Tema tuli välja mõttega, mida me üldse müüme. Tema otsustas, kumma potentsiaalse ostjaga on parem kontakti võtta. Need olid tema esitlused, mis müügi tegelikult võimalikuks tegid. Ja kui aus olla, siis oli Alex see, kes määras müügihinna, alguses meile ja siis vastaspoolele. Kas oli nii, Jim?"

"Faktide vastu ei saa," noogutab too.

"Loomulikult me toetame, aga ametlikult peaks läbirääkimisi juhtima Alex. Kas sa ise ei arva nii?"

"Ei arva."

"Kuule, ära püüa olla tagasihoidlik. See ei ole sinu stiil," naeratab Jim mulle otsa vaadates.

"Siin pole tagasihoidlikkusega midagi pistmist. Ma arvan, et ma ei peaks lepingu läbirääkimisi juhtima, sest ma ei usu, et üldse mingi leping tuleb."

"Tüüpiline Alex," ohkab Brandon. "Mis sa siis nüüd sellega öelda tahad?"

"See on nagu selles loos Napoleoni ja kellade kohta," vastan ma, sest tundub, et nii saan ma kõige paremini oma mõtte selgeks teha. "Ükskord sõitis Napoleon mingisugusesse väikesesse külakesse sisse ja külas ei helistatud tema auks kelli. Napoleon sai väga vihaseks ja kutsus külavanema enda juurde aru andma. "Meil oli kolm kaalukat põhjust," kõneles hirmunud mehike. "Esiteks, me ei teadnud, et Teie Majesteet on tulemas. Teiseks on meie kellamees haigeks jäänud ja kolmandaks, meil ei olegi kella"..."

"See on tore lugu," ütleb Jim selle peale. "Aga mida sa sellega öelda tahad?"

"Me ei peaks üldse *Pressure Steam*'i pakkumist algatamagi ja selleks on kolm põhjust. Esiteks, pole mingit vajadust müüa. Teiseks, pole enam kedagi järele jäänud, kellele müüa. Ja kolmandaks, meil on teda endal hädasti vaja."

"Alex, me palume selgitust."

"Mis oli kõrvaltegevuste grupi müümise algseks põhjuseks? Vajadus parandada UniCo krediidiväärsust. Ja kui palju me lootsime alguses kolme firma müügist raha saada? Alla saja viiekümne miljoni. Ja kui palju me oleme praeguseks juba saanud? Pärast tänast lepingut nelisada kolmkümmend kaheksa. Kui palju teil veel vaja on?... Meie krediidireiting on juba korras ja, olgem ausad, me ei tea ju isegi, mida selle rahaga peale hakata, mis meil juba on. Või teame?"

Ma ei pea hakkama vastust ootama, seda ei tule.

"Teine põhjus on see, et parima hinna oleksime saanud *Pressure Steam*'i konkurendile müües. Aga mis see hind oleks? Nad lihtsalt ei suuda mingi nipiga niisugust summat kokku saada. Kellelegi teisele müüa oleks raiskamine. Mis toobki meid kolmanda põhjuse juurde. UniCo tervikuna on üsna keskpärane ettevõte. Vabandage, härrased, aga millist firmat UniCo seest võiks tuua näitena kui parimat oma tööstusharus?... Või kasvõi esikümnesse kuuluvat? Mitte ühtegi. Meil on vaja firmasisest eeskuju iseenda jaoks. Me vajame katalüsaatorit, firmat, mis oleks muutuste kooliks. Peteri firma ei oleks sobinud, sest UniCo ei tegele millegagi, mis oleks kasvõi ligilähedaselt sarnane nende tegevusalaga. Bobi firmaga oli sama lugu. Aga te vaadake ainult, kuivõrd hästi Stacey firma vastab sellele, mida me vajame... Peaaegu kogu meie põhitegevus on mingi kombinatsioon mehaanika ja elektroonika valdkondadest. Kõik nõuavad suures mahus spetsialiseeritud inseneritöid. Tegemist on sisuliselt suurte töökodadega. Isegi kui hoolega otsida, ei leiaks paremat kandidaati kui *Pressure Steam*. Härrased, me vajame seda firmat, et saada uuesti number üheks, kes me kunagi olime... Meil on endal *Pressure Steam*'i hädasti vaja."

Nad mõtlevad minu sõnade üle järele. Mõneminutilise vaikuse järel pöördub Brandon Granby poole: "Järgmisel nädalal pead sa nõukogule esitama investeeringute kava. Kas sa võid meile praegu öelda, millised plaanid sul selle rahaga on?"

"Ma olen otsustanud, et ma ei esita mingit investeeringute plaani," on nüüd Granby kord üllatada. "Bill Peach ja Hilton Smyth on selle kallal kõvasti vaeva näinud, aga miski, millega nad välja tulid, ei meeldinud mulle. Miski ei tundunud nii hea, et uut juhatuse esimeest sellega siduda. Olen otsustanud selle investeeringute peavalu oma järeltulijale pärandada."

"Või nii," Brandon ei tundugi nii sellest üllatunud. Ta pöördub minu poole, "Mida sina, Alex, soovitaksid investeeringute kavaks?"

Ma tean täpselt, mida teha, aga see pole minu soovitada.

"Kuule, Alex, tundes sind olen ma kindel, et sul on selle kohta mõned mõtted. Räägi välja," hakkab Jim mulle peale käima.

"Ma eelistan seda mitte teha."

"Alex, sa oled ju praegu sõprade keskel... Räägi meile, mis sa mõelnud oled," ei jäta Jim järele.

"Vaata, ma arvan, et investeerimise plaani ei saa arutada eraldi. Investeeringute kava peab kasvama välja strateegilistest suundadest. Nii et sa küsid tegelikult minu käest arvamust UniCo jaoks sobivaima strateegilise suuna kohta. Ära parem küsi, sest see võtaks mul vähemalt tund aega seletamist."

"Suurepärane," kiidab Brandon. "Läheme koos kusagile õhtust sööma. Me peame niikuinii tänast päeva tähistama."

"Olgu," ütleb Granby. "Mina olen päri!"

Mina ei ole. Mind ei vaimusta eriti mõte sellest, et ma pean esitama oma alles poolikuid mõtteid korporatsiooni strateegia loomise kohta. Aga kuidas ma saaksin sellisest kutsest ära öelda?

Jumal tänatud, et Julie veenis mind uue töökoha jaoks ettevalmistusi tegema. Kuna ma ei teadnud, kuhu ma lõpuks sattuda võin, siis ma leidsin otsingute edasilükkamiseks sellise ettekäände, et püüdsin välja mõelda, kuidas oleks õige firma strateegiat planeerida. Nüüd on sellest kasu. Õhtusöögini on peaaegu neli tundi aega. Oleks vaja oma puu uuesti läbi lugeda ja sellest kena esitlus kokku panna. Neljast tunnist peaks piisama.

Aga enne pean ma ühe teise asja korda ajama. Praegu on selleks ideaalne hetk.

Ma lähen Granby'le tema kabinetti järele.

"Milles asi, Alex?"

"Ma arvan, et on tulnud aeg minu järgmisest tööülesandest rääkida. Nüüd, kus kosmeetikafirma on müüdud ja tundub, et *Pressure Steam*'i ei müüdagi, ei ole mul suurt midagi teha. Stacey'l jalus tolgendamine ei ole just kõige mõttekam tegevus."

Enne kui ta jõuab minu muredele mingite tühjade fraasidega lohutust pakkuma hakata, jätkan kiiresti ise. Ma ei taha tõepoolest paar järgmist kuud lihtsalt pöidlaid keerutada.

"Ma olen selle üle palju mõelnud. Mul on mõtteid, kuidas kõigi meie firmade produktiivsust tõsta. Mitte väheste protsentide jagu, vaid tõeliste suurte hüpetega... Nagu me oma grupis tegime. Mulle

tundub, et me oleme nagu mingi uue teaduse loonud. Ma räägin sellest täna õhtul lähemalt."

"See oleks väga huvitav," ütleb Granby viisakalt.

"Ma teeksin ettepaneku, et sa looksid minu jaoks uue ametikoha, asepresident strateegilise planeerimise alal."

Granby ei lausu musta ega valget.

"Bill Peachiga saaksin ma väga hästi koos töötada. Tema võtaks mu rõõmuga vastu. Ma ei tea ainult, kuidas Hilton Smyth reageeriks. Aga sina saaksid selle asja korda ajada. Noh, mis sa arvad?"

"Ma arvan, et sa pead ootama." Ta paneb mulle käe õlale. "See sinu ettepanek, Alex, tähendaks tegelikult suuri muutusi kogu organisatsiooni juhtimisstruktuuris. Mina ei ole valmis selliseid muutusi läbi viima kolm kuud enne lahkumist. Sa pead ootama uut juhatuse esimeest."

30

Me oleme vaevalt jõudnud algatuseks joogid ära tellida, kui Jim Doughty asub asja kallale. "Alex lubas meile rääkida, mis oleks tema arvates UniCo jaoks sobivaim strateegiline suund. Me oleme kõik valmis huviga kuulama."

"Kui teil midagi selle vastu ei ole," vastan ma, "siis ma eelistaksin rääkida mitte ainult UniCo'st."

"Ära seda küll meiega tee, Alex." Brandon paneb käed paluvalt risti. "Ma olen nii palju kuulnud loenguid sellest, kuidas õiget strateegiat valida. Ma ei suuda ühtegi rohkem välja kannatada. Räägi meile midagi konkreetset… Palun!" Brandon on rõõmsasti oma sõiduvees.

"Ära palu, Brandon, see ei aita. Tegelikult tundub mulle hoopistükkis, et me peame alustama veelgi üldisemalt tasemelt. Nagu näiteks küsimusest, mis on firma eesmärk. Kas te olete seda küsimust varem kuulnud?"

"Oleme. Liigagi palju kordi…"

"Seltsimehed," ajan mina oma, "kui te tahate kuulda saada, mida mina soovitan rahaga peale hakata, siis peate kaasa mängima. Niisiis, mis on firma eesmärk? Sellise tööstusfirma eesmärk nagu meie?"

"Kas sa lubad, et sa asjani ka jõuad? Tänase õhtuga?…" anub Brandon.

"Meie firma eesmärk," astub Jim vahele, "on teenida raha praegu ja tulevikus."

"Kui asi on nii, siis on mul teile hea strateegia välja pakkuda. Kui on vaja raha, siis tuleks avada üks pank. Soovitavalt öösel—"

Kui nad on naermise lõpetanud, ma jätkan. "Eesmärgi valimine ei ole nii lihtne. Eesmärgist ei saa rääkida isoleeritult. Me peame töötama teatud kindlaksmääratud piiride sees. Eesmärgi defineerimine ilma neid seatud piire nimetamata on mõttetu."

"Eesmärk ei pühenda abinõusid," on Brandon nõus. "Nii et sa soovitad koos eesmärgiga defineerida ka vajalikud tingimused, mida ei ole lubatud rikkuda. Kas sa pakud need tingimused kohe ka välja?"

"Miks mitte proovida?"

"Mitte täna. Neid on liiga palju."

"Brandon, kas sa mäletad meie esimest jutuajamist üheksa kuud tagasi? Kui me Londonisse lendasime?"

"Mõtled seda, kui sa väitsid, et sul pole aimugi, kuidas müüki suurendada?"

"Jah, sedasama," muigan mina. "Kas sa ka seda pilve mäletad, mille me koostasime? Seda, mis rääkis näilisest konfliktist omanike huvide ja töötajate huvide kaitsmise vahel?"

"Kuidas seda on võimalik unustada?" ütleb Jim. "See pilv viis meid 'Mõtlemisprotsessidе' juurde... Räägi edasi."

Jim on täna õhtul kuidagi kärsitu. Huvitav, miks? Ma räägin edasi. "Eesmärk 'Teenida raha praegu ja tulevikus' on see, millega me teenime omanike huve. Aga kuidas jääb töötajatega? Me nägime, et nende huvide kaitsmine on ka oluline—"

"Selge," Brandon on lõpuks nõus kaasa töötama. "Sealt sa tahadki ühe vajaliku tingimuse tuletada. Mida sa soovitad?"

"Midagi sellist, nagu 'Tagada töötajatele turvaline ja rahuldust pakkuv keskkond praegu ja tulevikus'. Olete nõus?"

"Küllaltki suured nõudmised," võtab Granby sõna. "Ma ei usu, et me selles eriti edukad oleksime olnud. Aga kui see saavutada, siis oleks kindlasti parem."

Ta ei saa tegelikult aru, mõtlen ma endamisi. Aga mis mõtet on teda haavata. Asi ei ole selles, et "siis oleks kindlasti parem"... Kui vajalikku tingimust ei täideta või rikutakse, siis ei saa ka eesmärki saavutada. Just seda sõnapaar 'vajalik tingimus' tähendabki...

Meie UniCo's ei ole seda vajalikku tingimust rahuldanud. Me oleme koondanud tuhandeid oma tööle pühendunud inimesi, me isegi ei mõelnud, et meie ülesanne on tagada neile rahuldustpakkuv keskkond. Ei ole siis midagi imestada, et meil ei õnnestunud eriti hästi ka raha teenimine... Kuidas see olekski saanud õnnestuda motiveerimata tööjõuga?

Valjusti ütlen ma hoopis: "On veel teinegi vajalik tingimus. Mäletate, milleni me jõudsime, kui analüüsisime tänapäeva tiheda konkurentsiga turgu? Selgub, et turg karistab neid firmasid, kes ei vasta tema käsitlusele loodud väärtusest."

"Sa võid väheseid kliente lollitada palju kordi," kordab Brandon kulunud klišeed. "Või lollitada paljusid kliente mõne korra. Aga ei ole võimalik lollitada paljusid kliente palju kordi."

Kulunud või mitte, aga sobib siia.

"Mis tähendab, et meil on veel üks vajalik tingimus: 'Tagada, et turg oleks rahul praegu ja tulevikus'. Ongi kõik. Rohkem vajalikke tingimusi ei ole meil tarvis."

"Miks sa ütled, et ei ole rohkem vaja?" ei ole Jim nõus. "Kas sa väidad, et teisi vajalikke tingimusi peale nende ei ole olemas? Aga kuidas on ühiskonna reeglitele allumisega? Sinu enda näide panga avamisest hilja öösel—"

"See on juba 'turu rahuldamisega praegu ja tulevikus' kaetud. Mõtle ise, Jim. Kogu moraalikoodeks on nende kahe tingimusega kaetud."

Jimi näost võib välja lugeda, et ta ei ole veel päriselt nõus. Pole ka ime, sest kaua aega on levinud arvamus, et ärilised ja ühiskondlikud väärtused on omavahel vastuolus. Nad olidki. Praegu enam mitte.

Et ta selle rutem omaks võtaks, ütlen ma talle: "Las ma võtan kokku, kuhu me oleme jõudnud. Me oleme kokku leppinud, et meil tuleb 'Teenida raha praegu ja tulevikus', 'Tagada töötajatele turvaline ja rahuldust pakkuv keskkond praegu ja tulevikus' ja 'Tagada, et turg oleks rahul praegu ja tulevikus'. Esimene esindab nende inimeste traditsioonilist seisukohta, kes firmat omavad. Teine on traditsiooniline ametiühingute ja töötajate esindajate seisukoht. Ja kolmas esindab seda, mida kõik juhtimisteooriad innukalt kuulutavad. Meie, firmade tippjuhid, peame tagama, et meie firmad vastaksid kõigile kolmele."

"Lihtne öelda," ohkab Granby. "Häda on selles, et need on omavahel nii tihti vastuolus..."

"Ei ole omavahel vastuolus. Mõned tegevused ja vahendid lähevad mõnega neist selgesse vastuollu. Pikemas perspektiivis lähevad needsamad vahendid vastuollu kõigi kolmega..."

"Nii et sina väidad," — Jim pingutab kõvasti, et seda kõike korraga seedida —, "et me peaksime aru saama, et nad ei ole omavahel vastuolus, vaid et nad hoopis toetavad üksteist?"

"Täpselt nii."

"Küllap on Alexil õigus," asub Brandon minu poolele. "Nendele, kes usuvad, et eesmärk on teenida raha, on selgeks saanud, et kaks ülejäänut on absoluutselt vajalikud tingimused selle eesmärgi saavutamiseks."

"Samasugusele äratundmisele on jõutud ka teistes leerides," lisan mina. "Näidake mulle ühte ametiühingujuhti, kes usuks, et töökohtade tagamine on võimalik firmas, mis on pidevalt kahjumis. Ja näidake mulle ühte kvaliteedijutlustajat, kes väidaks, et kahjumiga töötav firma saaks pakkuda head teenust."

"Sinu jutust tuleb välja, et need kolm elementi on tegelikult võrdse tähtsusega." Jimile on asi kohale jõudnud. "Kui asi on nii, siis kuidas kõik ikkagi räägivad raha teenimisest kui eesmärgist?"

"Võib-olla Wall Streeti ringkondades räägitaksegi," ei saa ma jätta juhust kasutamata. "Aga sa oled õigel teel. Raha teenimine on palju kergemini mõõdetav kui kaks ülejäänut. Ta on ainus neist kolmest, mida saab mõõta."

"Ma teadsin, et õigus on meie poolel…" muigab Brandon.

"Ära tee ennatlikku järeldust, et esimene element on kõige tähtsam," hoiatan ma. "Rahateenimist saab mõõta ainult tänu õnnelikule juhusele. Kunagi vanal hallil ajal mõtles mingi geenius välja, kuidas lambaid ja viljakotte omavahel võrrelda. Ta leiutas abstraktse mõõduühiku, raha. Keegi ei ole veel turvalisuse või rahulolu mõõtmise ühikut leiutanud."

"Mina tunnen ennast kolme koma seitsme X-i jagu turvaliselt ja Jim on neliteist ja pool Y-t õnnetu…"

"Mina tunnen, et me peaksime söögid ära tellima. See jutt ei vii kuhugi."

Kuni me eelroogasid ootame, hakkab Jim uuesti ülekuulamisega pihta. "See on olnud väga huvitav vestlus, aga sa ei ole meile sõnagi rääkinud ei strateegiast ega ka sellest, kuidas me oma raha peaksime investeerima."

"Ma ei ole nõus!" vaidlen ma vastu. "Minu arust me oleme ära määranud, mille järgi saab öelda, kas üks strateegia on hea või halb."

"Võib-olla olemegi, aga sel juhul läks see minust küll mööda."

"Kas oled nõus, et strateegia on suund, mille me valime, et oma eesmärki saavutada?"

"Loomulikult!"

"Kas sa oled ka sellega nõus, et kui me ei rahulda kasvõi ühte neist kolmest elemendist, milles me enne kokku leppisime, ei saa me kuidagi oma eesmärki saavutada? Tuleta meelde, et ükskõik, millise me neist kolmest oma eesmärgiks valime, on teised vajalikud tingimused selle saavutamiseks."

"Nii et hea strateegia ei tohiks ühegagi neist vastuollu minna," järeldab Brandon. "Kuidas sa leiad strateegia, mille kohta sa tead, et ta ei riku ühtegi neist kolmest? Ja isegi kui sa leiad, kust sa siis tead, et see hakkab töötama?"

"Esiteks niimoodi, et ei vali neid strateegiaid, mille kohta ma tean, et nad on halvad. Nagu sa ise ütlesid: kõik strateegiad, mis kasvõi ühega neist vastuollu lähevad, tuleb kõrvale heita. Sellega saaks välistada pooled nendest, mida ma elu jooksul näinud olen…"

"Kõvasti rohkem kui pooled," parandab mind Granby.

"Sul on vist õigus," olen ma nõus. "Need ei saa juba määratluse järgi mõistlikud olla, äärmisel juhul on nad ajendatud paanikast." Nagu näiteks minu grupi mahamüümise algne otsus, olen ma äärepealt valmis lisama. "Nii et kui ma leian ainult neid strateegiaid, mis lähevad vastuollu ühe vajaliku tingimusega, siis ei jää muud üle kui edasi otsida."

"Jah, aga räägi, kuidas?" ei jäta Jim minu pinnimist.

Mina keeldun sellele allumast. "Ma ei ole veel lõpetanud juttu sellest, mida teha ei tohiks. Me ei tohiks mitte iialgi strateegiat üles ehitada turu prognoosi põhjal."

"See pühib hoobilt minema kõik ülejäänud strateegiad, mis mulle meenuvad," naerab Granby. "Aga ega sa ometi ei väida, et me ei peakski alustama turu prognoosimisest? Mulle tundub see ainuke loogiline punkt, millest alustada."

"Ei — püüda ennustada, mis turul toimub, on tuule püüdmine väljal. Me oleme kümnete aastate vältel püüdnud müüki prognoosida. Kas see on kunagi täppi läinud—? Kas on üldse midagi, mida me vähem usaldame kui oma firmade müügiprognoose?" Hilton Smyth'i usaldame veel vähem, vastan ma ise mõttes oma küsimusele.

"Me oleme aastaid süüdistanud prognoosimeetodeid," toetab mind Jim. "Hiljuti ma lugesin kaose teooria kohta, et täpne ilmaennustamine ei ole mitte suurema hulga registreerimispunktide või võimsamate arvutite küsimus. See on teoreetiliselt võimatu. Arvatavasti kehtib sama ka üksikasjaliste turuprognooside kohta. Mis siis sinu alguspunkt on, Alex?"

"Mina alustaksin otsustava konkurentsieelise loomisest. Kui firmal ei ole unikaalset tehnoloogiat või uuenduslikke tooteid omast käest võtta, siis ma teeksin sedasama, mida me oma grupi firmades tegime. Keskenduksin väikestele muudatustele, mis elimineeriksid turu jaoks negatiivseid nähtusi."

"Kas sa nimetad neid asju, mida te tegite, väikesteks muudatusteks?" Granby tõmbab endale selle peale peaaegu salati kurku.

Ma pean hetke ootama, kuni ta jälle hingata saab, ja seletan siis: "Me ei muutnud üldse füüsilisi tooteid endid. Me tegime suuri muudatusi oma poliitikas, mitte toodetes. Seda ma pean silmas "väikeste" muudatuste all… Olen nõus, et nimetus ei ole päris õige, aga ta on jäänud sellest ajast, kui me neid lahendusi oma meetodil arendasime."

Brandon ja Jim noogutavad.

"Aga siin ei tohiks pidama jääda," jätkan ma selgitusi. "Selle järel tuleks kohe alustada turu segmenteerimisega."

"Kas meie juures seda tehti?" küsib Jim.

"Tegime seda *Pressure Steam*'is. Seal oli see lihtne. Kui toodet on vaja iga kliendi jaoks eraldi kohandada, siis pole segmenteerimisega mingit muret. Bobi ja Peteri firmas me seda ei teinud. Aga ma kindlustasin, et nad suudavad tehtut järgmisele tasemele viia. Ma arvan, et tegelikult enne, kui otsustavat konkurentsieelist ei ole loodud mitmes turu segmendis, ei ole turupositsioon kuigi kindel."

"Miks?"

"Sest konkurendid saavad su kätte. Absoluutset konkurentsieelist pole olemas. On ainult võimaluste aken, mis võib teatud aja möödudes sulguda."

"Nii et kogu aeg peab liikvel olema," võtab Jim kokku.

"Loomulikult."

"Ja millal me siis puhata võime?" küsib Brandon naljatamisi.

"Siis, kui pensionile läheme," vastab Granby.

Mina loodan, et palju varem. On olemas eeliseaknaid, millesse konkurentide järelejõudmine võtab kaua aega. Aga kui ma seda neile praegu ütlen, siis nad ei lase mind siit enne hommikut minema. Parem suu kinni hoida.

Ütlen hoopis: "Otsustava konkurentsieelise omamine mitmes turusektoris ei ole veel piisav."

"Mida sulle siis veel vaja on?" imestab Brandon. "Oh, Alex, Alex, kas sulle kunagi küllalt ei saa—?"

"Saab küll, kui kõik vajalikud tingimused on täidetud."

"Ja sinu arvates, kui firma on saavutanud liidripositsiooni segmenteeritud turul, ei ole sellega veel juhatuse esimehe ülesanne täidetud?" Jim jälgib pingsalt, kuidas ma reageerin.

"Kuidas see saab täidetud olla?" Nad on ikka hämmastavad küll! "Me ju räägisime, et turgu ei saa täpselt ette ennustada. Te peaksite minust paremini teadma, et turud kõiguvad. Täna tõuseb, homme on kriis."

"Headel aegadel peab kõvasti teenima, et halvemad ajad üle elada," kinnitab Granby.

Asi ei ole ju selles… Pean ennast selgemini väljendama. "Mida teha siis, kui turu nõudlus langeb alla sinu võimsusi? Inimesed ära koondada või lasta neil niisama vahtida?"

Granby on jälle varmas kommenteerima: "Halbadel aegadel tuleb püksirihma pingutada."

Ma tean, et tema usub sellesse. Me olen selle tema rihmapingutamise ise pidanud läbi tegema.

Minust oleks ettevaatamatu, kui ma hakkaksin nüüd nendega vaidlema. Mul on vaja, et nad mul aitaksid uut töökohta leida ja ma olen pingutanud, et seda väärida.

"Kas te olete juba teise elemendi unustanud?" kuulen ma ennast ütlemas. "'Tagada töötajatele turvaline ja rahuldust pakkuv keskkond praegu ja tulevikus'?"

Nad ei ütle sõnagi. Millele nad küll mõtelda võivad? Miks nad mulle niimoodi otsa vahivad?

"Alex..." On näha, et Jim proovib hoolega sõnu valida. "Kas sina oled igal juhul koondamiste vastu, ükskõik milline firma kasum ka ei oleks?"

"Jah."

See on nii veider. Nad mõtlevad arvatavasti vastikustundega, et on paljastanud vasakradikaali...

Nemad ei naerata. Nad vaatavad üksteisele vaikselt otsa. Õhkkond läheb aina raskemaks.

Jim ütleb lõpuks: "Ma ei arva, et see oleks realistlik."

Ja Granby lisab: "See on ohtlik..."

See ajab mind ahastusse. Miks nad küll nii ilmselge asja ees silmad kinni pigistavad? Ainult selle tõttu, et see paneb nende peale rohkem vastutust? Las arvavad, mida tahavad! Mul on kõrini tippjuhtidest, kes keelduvad endale tunnistamast vastutust, mis neil tegelikult on. Keelduvad endale tunnistamast inimeste hinnaga, kes neid ümbritsevad.

Andke mulle kogu võim, ja ei mingit vastutust — nii võiks nende moto vist kõlada.

Hüvasti, tähtsad sidemed...

Julie mõistab mind. Kindlasti.

31

"Mis edasi juhtus?" Julie ei ole minuga sugugi rahul.

"Esiotsa mitte midagi."

"Ja pärast seda 'esiotsa'? Alex, ära kiusa mind!"

"Ma ju räägin sulle täpselt, mis juhtus," kergitan ma süütult kulme.

"Kuule, kallis abikaasa. Ma tunnen sind juba palju aastaid. Ja ma tean, et sa ei viska oma karjääri niisama rentslisse ja ei tule pärast seda koju, endal nägu ees nagu kassil, kes on just kanaarilinnu nahka pistnud. Nii et lõpeta oma vigurdamine ja räägi, mis juhtus."

"Ah, sina tahad ainult lõpptulemust? Ilma selleta, mis mina pidin läbi tegema, et sinnamaani jõuda? Ei lähe läbi, kullake! Kas kogu lugu, või üldse mitte midagi."

"Vabandust... Ma olen hästi kannatlik. Palun, räägi edasi."

"Siis küsis Brandon, kas ma olen koondamiste vastu igasuguses olukorras. Milline loll küsimus! Loomulikult, kui firma on viidud pankroti äärele, on vaja koondada. Vastasel korral kaotaksid kõik oma koha."

"Vabanda, aga ma ei saa aru. Kui sa nii mõtled, siis miks sa neile vastu vaidlesid, kui Jim küsis, kas sa oled koondamiste vastu, kui firma ei ole kasumlik?"

"Sellepärast, et ma olen selle vastu. Maksevõimetus ja kasumi puudumine on kaks ise asja. Kuula, Julie. Seitse, kuus, isegi viis aastat tagasi koondati UniCo's nagu pöörased. Firma ei olnud piisavalt kasumis, aga samal ajal oli vabu rahalisi vahendeid paksult. Koondamiseks ei olnud mingit põhjust. See oli tippjuhtkonna lihtsaim viis põhitulemusi parandada. Kulusid kokku hoida, selle asemel, et välja mõelda, kuidas paremini turgu rahuldada. Muidugi ei olnud sellest abi. Me koondasime ja tootsime kahjumit edasi... Ja siis me koondasime veel. See on nagu nõiaring. See on, mille vastu ma olen!"

"Nüüd saan aru. Kuidas nad reageerisid?"

"Samuti nagu sina. Ma pidin ka neile selle vahe selgeks tegema."

"Ja siis?"

"Nad ei olnud rahul. Eriti Granby. Ta ütles, et uute turu hõivamise ideedega ei saa igaüks hakkama."

"Tal on teatud mõttes õigus…"

"Ei ole. Me arutasime, milline on hea strateegia. Ja selleks hetkeks olime oma arutlusega sinnamaani jõudnud, et firma on juba turueelise saavutanud."

"Ma ei saa jälle aru. Kui tegemist on parima firmaga oma alal, kuidas ta saab siis kahjumis olla?"

"Ma pean sulle meenutama, kuhu me olime jõudnud. Firma on endale välja arendanud otsustava turueelise, on oma ala parim, nagu sina ütled. Kõik vehivad tööd teha, firmal kasum kasvab. Kõik on rahul… Ja nüüd tuleb turul kriis. Nõudlus väheneb. Tulemuseks on see, et sul on rohkem tööjõudu kui vaja. Mida selles olukorras teha? Selles oli küsimus."

"Saan aru. Mida siis teha?"

"Minu vastus on, et kui sa lähtud heast strateegiast, ei juhtu seda kunagi."

"Jälle ma ei saa millestki aru… Vabanda Alex, aga firmad ja turud ei ole minu tugevam külg. Ma olen perenõustaja. Miks sa ei või mulle lihtsalt ära rääkida, mis juhtus? Miks sa nii rõõmus oled?"

"Ei lähe läbi, Julie. Sa ei saa vähem aru kui nemad. See on terve mõistus, selleks ei pea tööstuse alal mingeid erilisi teadmisi omama. See, mis ajalehtedes kirjutatakse, on piisav. Nii et millest sa aru ei saanud?"

"Ma ei mäleta enam. Millest me rääkisime? Ah jaa, sa ütlesid, et kui sa lähtud heast strateegiast, siis turg ei saa sulle kunagi liiga teha. Mida sa öelda tahad? Kui turg langeb, siis ta langeb—"

"Täpselt sellest ei saanud ka nemad aru. Jim esitas täpselt sama küsimuse. Peaaegu sõna-sõnalt."

"Mul on hea meel, et ma ei ole ainuke ohmu, kellega sul tuleb tegemist teha…"

"Jimmy ei ole küll mingi ohmu. Mitte sinnapoolegi. Lihtsalt inimesed on harjunud süüdistama väliseid olusid, mida hetkel muuta

ei saa, mitte iseennast, et õigel ajal ette ei valmistunud. Just nagu rohutirts, kes kõik talve kaela ajab, samal ajal kui sipelgal on kodus kõht täis ja soe olla."

"Lapsikute näidete toomine mind edasi ei aita," naerab Julie. "Kuidas sa saad turgu kukkumast takistada?"

"Ei saagi. Aga korraliku strateegiaga saan ma ära hoida, et turg kukub minu firma jaoks nii madalale, et mul pole oma inimestele piisavalt tööd anda."

"Kuidas sa küll sellise imega hakkama saada loodad?"

"Lihtne. Tuleb lihtsalt saavutada piisav paindlikkus. Üks ettevaatusabinõu on, et iga töötaja ei teenindaks mitte ainult ühte turusegmenti, vaid mitut. Oled sa nõus, et kui oma tegevust hoolega planeerida, on see võimalik? Näiteks võin ma välja arendada uued tooted, mis nõuavad samu ressursse, mis mul juba on."

"Ma arvan, et see on võimalik küll. Aga rahune nüüd maha, Alex, sa ei pea sellepärast veel karjuma."

"Muide, see on täpselt vastupidine sellele, mis firmad praegu teevad. Et luua paindlikkust, on vaja segmenteerida oma turgu, mitte oma tööjõudu… Kas tead, mida tavaliselt tehakse? Isegi kui turg on juba loomulikult neile ette segmenteerunud, siis niipea kui uus turg avaneb, ehitavad need idioodid uue tehase. Nad segmenteerivad ressursse. Täpselt vastupidiselt sellele, mida üks hea strateegia nõuaks!"

"Nüüd on selge. Alex, aga kell on juba üks ja ma tahan ikkagi hirmsasti teada, mis juhtus. Esita mulle lühem versioon. Ma luban sulle, et mõni teine kord võid sa mulle kõik pisiasjadeni ära rääkida."

"Okei, lihtsalt sisu kokkuvõte. Ma rääkisin neile, et on veel kaks asja, millest hea strateegia peab lähtuma. Üks on see, et selles turusegmendis, milles meil on konkurentsieelis, ei tohi me tervet segmenti endale võtta."

"Aga miks? Oih, vabandust, ma ei öelnud midagi…"

"See selgub kohe. Teine asi on, et segmendid, milles firma töötab, peavad olema sellised, et tõenäosus nende korraga äralangemiseks on väga väike. Sel viimasel asjal on kaugeleulatuvad järeldused."

"Millest ma kuulen mõnel teisel korral. Niisiis, mis juhtus?"

Ma annan alla. On väga raske kellelegi tähtsaid asju selgitada, kui ta ei taha kuulata.

"Järeldus on ilmne. Kui firma on teinud kõik, millest me rääkisime, siis saab firma oma ressursid ümber tõsta õitsvamatesse segmentidesse mõnest kiratsevast turust. Ta saab seda teha, sest tema ressursid on paindlikud. Kui üks turusegment langeb ära, siis nihkub fookus teistele segmentidele. Segmentidele, millega enne ei vaevutud tegelema... Näed nüüd, et sellise firma jaoks on tõeline vajadus inimesi koondada väga harv. Ja kõik kolm elementi — eesmärk ja vajalikud tingimused — on samaaegselt rahuldatud."

"Huvitav. Aga mis edasi juhtus? Räägi ometi!"

"Aa, neile avaldas see muljet. Palju rohkem kui sulle. Brandon ütles isegi, et ma olen häid üllatusi täis. 'Mina lootsin kuulda mingit arukat juttu selle kohta, kuidas tugevdada põhitegevuse liini, aga see ületab selgelt minu ootused,' ütles ta. Pane tähele — ületas tema ootused!"

"Ja mida Doughty ütles?"

"Ta ütles lihtsalt, ja ma tsiteerin: 'Eksam läbitud hiilgavate tulemustega.'"

"Sellepärast sa siis nii rahul oledki? Mina lootsin, et sa täitsid oma lubaduse ja palusid neil aidata sul uus hea töökoht otsida."

"Seda ma tegin."

"Ja mis nad vastasid? Kas nad lubasid aidata?"

"Mitte päriselt. Nad vaatasid üksteisele otsa. Siis ütles Jim muiates, et nad saaksid mind kindlasti aidata head kohta leida. Ja Brandon ütles: 'Kuidas oleks järgmise juhatuse esimehe kohaga UniCo's?'."